



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Asiakkuushoitomallien luominen

## Case: Stara Rakennustekniikka

---

Manner, Taru

2015 Liiketalouden koulutusohjelma

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Asiakkuushoitomallien luominen, Case: Stara Rakennustekniikka

Manner, Taru  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2015

Manner, Taru

**Asiakkuushoitomallien luominen, Case: Stara Rakennustekniikka**

Vuosi 2015

Sivumäärä 68

Opinnäytetyö on tehty Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Staran Rakennustekniikan yksikölle. Toimeksiantaja on havainnut ongelmia asiakashallinnassaan ja halusi parantaa yksikön kannattavuutta tehostamalla asiakashallintaansa. Opinnäytetyön päätavoite on luoda Rakennustekniikalle käytännölliset tavat hoitaa asiakkuuksia eli niin sanotut hoitomallit, joiden pohjalta se voi tehostaa asiakastyötään.

Stara rakentamispalvelu on Helsingin kaupungin virasto. Stara muodostuu seitsemästä yksiköstä, jotka hoitavat Helsingin katuja, viheralueita sekä rakennuksia. Rakennustekniikan yksikkö vastaa kaupungin omistamien rakennusten, kuten päiväkotien ja sairaaloiden, korjaamisesta. Asiakashallintaa yksikössä tehdään jatkuvasti. Suurin haaste asiakashallinnassa on löytää työnjohdolle aika ja tapa ylläpitää asiakkuuksia järjestelmällisesti.

Työhön on kerätty erilaisista tietolähteistä asiakashallintaa koskevaa teoriaa. Teoriaosuus muodostuu kolmesta pääkohdasta: asiakashallinnan tärkeys yritykselle, asiakkaiden ryhmittelytavat sekä avainasiakkaiden hoito. Avainasiakkaiden hoitoa käsitellään tarkemmin kuin muita ryhmiä, sillä toimeksiantajan toiveena on tehostaa eniten tämän asiakasryhmän hoitoa.

Työn toiminnallinen osa alkaa taustatietokyselyllä. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, kuinka hyvin toimeksiantajan työntekijät tuntevat asiakkaansa. Tutkimuksessa selvisi, että osa asiakkaista tunnetaan erittäin hyvin ja osa pintapuolisesti. Lisäksi taustatietoa hankittiin keskustelemalla toimeksiantajan kanssa. Taustatietokyselystä saatujen tietojen ja toimeksiantajan tekemän katetuottolaskelman avulla asiakkaat ryhmiteltiin eri asiakasryhmiin. Kullekin asiakasryhmälle luotiin teorian pohjalta oma hoitomallitaulukko, joka muodostuu erilaisista tavoitteista ja tavoista. Hoitomalleihin on kirjattu selkeitä ohjeita, kuinka jokaista asiakasryhmää tulisi johtaa. Opinnäytetyötä on jo kehitetty toimeksiantajalla eteenpäin lisäämällä asiakasryhmittelyyn uusia painoarvoja.

Avainsanat asiakas, asiakashallinta, asiakasryhmittely, asiakkaiden johtaminen, avainasiakkaat, asiakasstrategia

Manner, Taru

**Forming customer management models: a case study of Stara Construction Engineering**

Year	2015	Pages	68
------	------	-------	----

This thesis project was commissioned by the Stara Construction Engineering unit of the city of Helsinki. The client company had noticed problems in their customer relationship management and the purpose of this project was to get the unit to improve it and to make the unit more profitable.

The case company is introduced at the start of the thesis report. First, an overview of the organisation is given and after that the functions and different sections of the Construction Engineering unit are described more closely. After this the customer relationship management and its biggest challenges are examined. An important objective of the thesis project is to recommend a practical method for the organisation to manage its customers. These are presented in the form of management models through which the unit can improve its customer work. Using the theory, customers were divided into different groups and for each group a modified model was developed.

Theory on customer management was reviewed from different sources. The theoretical section of the report discusses: the importance of customer relationship management to the corporation, different methods of segmenting customers and key customer management. The management of the key customers is an especially important area for the client company.

The empirical section of the thesis report begins with a background survey. The purpose of the survey was to determine how well the customers are known by the employees of the client company. The results of the survey revealed that some of the customers are known very well and some less so. The data based on the background questionnaire and profit margin calculations made by the client company were the basis for assigning the customers to different customer groups. With the help of the theory each customer group was modified according to their own management model that assists the principal in developing their customer management. At the end of the thesis proposals are given for further action at that could be taken at the Construction Engineering unit.

Key words     customer, customer relationship management, grouping of customers, key customers, customer strategy

## Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	7
2	Toimeksiantaja .....	8
2.1	Stara Rakentamispalvelu .....	8
2.1.1	Staran arvot .....	9
2.1.2	Rakennustekniikka.....	10
2.2	Asiakashallinnan nykytila .....	11
2.2.1	Asiakashallinnan suurimmat haasteet.....	12
2.2.2	Tavoitteet.....	12
3	Teoreettinen osa.....	13
3.1	Asiakashallinnan tärkeys .....	14
3.1.1	Hyöty yritykselle .....	15
3.1.2	Asiakasinformaation tärkeys ja käyttö.....	17
3.1.3	1 - 5 - 25 -malli .....	18
3.2	Asiakkuuksien ryhmittelytavat .....	19
3.2.1	Perinteinen asiakkuusryhmittely.....	19
3.2.2	Ostokäyttäytymiseen perustuva ryhmittely.....	20
3.2.3	Asiakkuuksien arvoon perustuva ryhmittely .....	20
3.3	Asiakkuusryhmien tavoitteiden ja strategioiden luominen.....	21
3.3.1	Suhdemarkkinointisuunnitelma .....	22
3.3.2	Asiakkuusstrategioiden valinta .....	23
3.4	Avainasiakkuuksien hallinta.....	25
3.4.1	Avainasiakkuuksien tunnistaminen .....	25
3.4.2	Avainasiakkuuksien analysointi.....	26
3.4.3	Asiakaskäytäntöjen kehittäminen ja soveltaminen.....	27
4	Toiminnallinen osa.....	29
4.1	Taustatietokysely .....	30
4.1.1	Kysymykset ja niiden asettelu.....	30
4.1.2	Vastaukset ja analyysi .....	31
4.2	Asiakkuuksien ryhmittely .....	31
4.2.1	Hoitomalli asiakkuusryhmä 1: Avainasiakkuudet .....	37
4.2.2	Hoitomalli asiakkuusryhmä 2: Kehitettävät asiakkuudet .....	39
4.2.3	Hoitomalli asiakkuusryhmä 3: Parannettavat asiakkuudet .....	40
4.2.4	Hoitomalli asiakkuusryhmä 4: Muutettavat tai poistettavat asiakkuudet .....	42
5	Jatkotoimenpide-ehdotuksia.....	44
6	Yhteenveto.....	45
	Lähdeluettelo.....	47

Kuvat .....	49
Kuviot .....	50
Taulukot .....	51
Liitteet .....	52

## 1 Johdanto

Kilpailu eri markkinoilla kasvaa globalisaation myötä. Myös julkinen sektori on kovassa muutospaineessa muuttuvan ympäristön myötä (Pokki 2005, 4). Kilpailun koventumisen myötä asiakashallinnan tarve on huomattu opinnäytetyön toimeksiantajalla. Asiakkaiden vähenevät määrärahat aiheuttavat kilpailua hankkeiden saamisesta.

Apua kiristyvään tilanteeseen haetaan toimeksiantajalle asiakashallinnan tehostamisesta. Toimeksiantaja on havainnut puutteita asiakashallinnassaan ja haluaa tehostaa sitä. Tällä hetkellä toimeksiantajalla ei ole järjestelmällistä tapaa hoitaa asiakkaitaan. Myös asiakkaiden kokonaistuntemuksessa on heikkouksia.

Toimeksiantaja tähän työhön valikoitui oman työsuhteeni johdosta. Samaan aikaan, kun oma opinnäyteprosessini oli käynnistymässä, työnantajani tavoitteisiin listattiin asiakashallinnan kehittäminen. Työn hahmotelma alkoi varsinaisesti kehittyä, kun asiakastilaisuutta järjestettäessä huomattiin, että asiakkaiden yhteystiedoissa oli selkeitä puutteita kuten vanhentuneita tietoja. Tällöin osastoni johtoryhmässä heräsi ajatus parantaa asiakashallintaa ja syntyi tarve tälle työlle.

Työtä hahmoteltaessa puhuttiin CRM-järjestelmän tarpeellisuudesta. Nopeasti kuitenkin ilmeni, että maksullisen järjestelmän hankkimiseen ei saada lupaa Staran johdolta. Todettiin kuitenkin, että asiakkaita ei tunneta kyllin hyvin, jotta asiakkuuksia voitaisiin hoitaa. Tämän takia päätettiin teettää opinnäytetyö, joka selvittää asiakkaista tietyt tiedot, ryhmittelee asiakkaat ja antaa ehdotuksia, kuinka kutakin asiakasryhmää tulisi hoitaa.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin asiakkaat tunnetaan, kuinka heidät voi ryhmitellä eri asiakasryhmiin ja kuinka kutakin asiakasryhmää tulisi hoitaa. Asiakkaiden tuntemista mitataan taustatietokyselyn avulla, joka esitettiin asiakashoidosta vastaaville henkilöille. Asiakkaat ryhmiteltiin teorialiedon ja taustatietokyselyn pohjalta. Asiakasryhmien hoitotavat eli niin sanotut hoitomallit pohjautuvat sekä teoriaan että taustatietokyselystä saatuihin avoimiin vastauksiin.

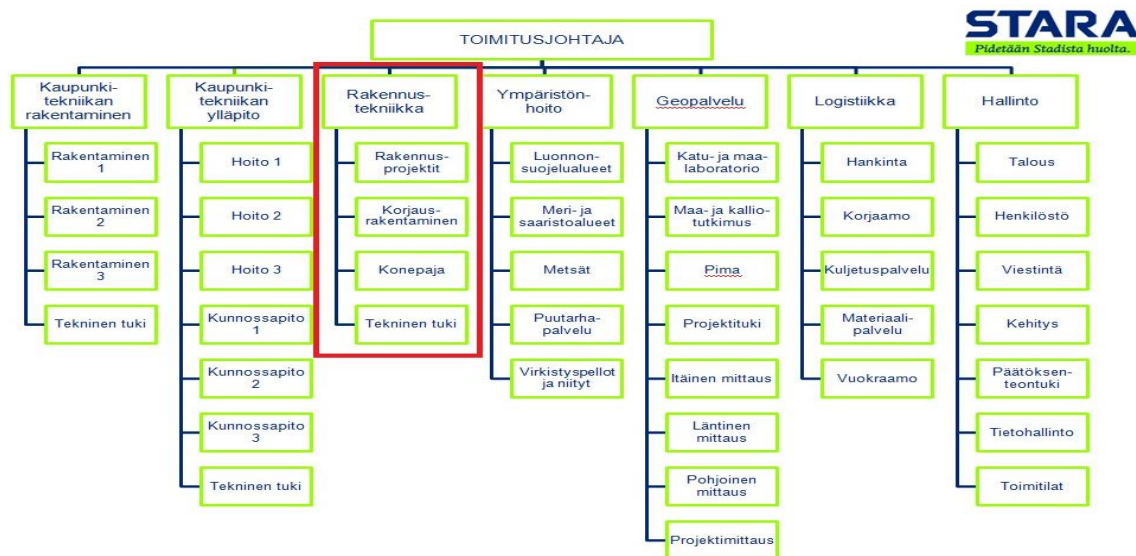
## 2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyöhön vaikuttaa merkittävästi yritys, johon työ on tehty. Yrityksen alkutilanne vaikuttaa suoraan työn rajaukseen ja siihen, kuinka suureen osaan ongelmista voi antaa parannusehdotuksia. Tämän vuoksi toimeksiantaja tulee esitellä tarpeeksi tarkasti, jotta ymmärretään, miksi kyseisiä parannusehdotuksia annetaan. Toimeksiantajan muihin prosesseihin ei kuitenkaan ole tarpeellista opinnäytetyössä puuttua, mikäli ne eivät liity työn aihepiiriin.

### 2.1 Stara Rakentamispalvelu

Stara on Helsingin kaupungin virasto, joka toimii rakentamisen, ympäristönhoidon ja logistiikan alalla. Stara perustettiin vuonna 2009, kun Helsingin kaupungin rakennusvirasto jakautui kahtia. Rakennusvirastolla oli tällöin käytössä tilaaja-tuottaja - malli, tilaajat jäivät Rakennusvirastoon ja tuottajat siirtyivät Rakentamispalveluun, josta myöhemmin alettiin käyttää nimitystä Stara. Staran tämän hetkinen toimitusjohtaja on Timo Martiskainen ja viraston liikevaihto oli vuonna 2012 240 miljoonaa euroa. (Stara, 2013, Esittely.)

Staran tehtävänä on tuottaa Helsingin kaupungille palveluja. Virasto hoitaa ja rakentaa puistoalueita ja katuja, korjaa kaupungin omistamia kiinteistöjä sekä tarjoaa logistisia palveluita. Stara on jaettu seitsemään osastoon: Kaupunkitekniikan rakentaminen, Kaupunkitekniikan ylläpito, Rakennustekniikka, Ympäristöhoito, Geopalvelu, Logistiikka ja Hallinto. (Stara, 2013, Esittely.)



Kuvio 1: Stara Rakentamispalvelun organisaatiokaavio (Stara, 2013)



Kuvio 1 kuvaa Stara Rakentamispalvelun organisaatiota. Kaupunkitekniikoiden tehtävänä on korjata, rakentaa ja ylläpitää kaupungin katuja ja puistoja, talvisin lumitöillä ja kesäisin viherrakennustöillä (Stara, 2013, Kaupunkitekniikka). Rakennustekniikka, jolle tämä opinnäytetyö on tehty, vastaa kaupungin omistamien rakennusten korjauksista ja entisöinneistä (Stara, 2013, Rakennustekniikka). Ympäristöhoito huolehtii kaupunkimetsistä, kaupungin viljelysmaista ja luonnonmukaisista alueista (Stara, 2012, Ympäristöhoito). Geopalvelu tarjoaa maa- ja kallioperän tutkimuspalveluita, teknisiä mittauksia ja laboratoriotutkimuksia (Stara, 2013, Geopalvelu). Logistiikan tehtävänä on tuottaa kaupungin tarvitsemia auto-, kone- ja kuljetuspalveluita (Stara, 2012, Logistiikka). Hallinto vastaa hallinnollisista asioista kuten henkilöstöstä, taloudesta, tietohallinnosta, kehityksestä ja viestinnästä.

### 2.1.1 Staran arvot

Stara pyrkii toimimaan kaupungin yhteisten arvojen ja eettisten periaatteiden mukaisesti. Staran arvoja ovat etupäässä: asukaslähtöisyys, taloudellisuus, yrittäjähenkisyys, turvallisuus, oikeudenmukaisuus ja ekologisuus. (Stara, 2013, Esittely.)

Asukaslähtöisyys on kaupungin virastolle erityisen tärkeää, staralaiset haluavat ottaa huomioon kaupungin asukkaat, joiden keskellä he työskentelevät. Virasto haluaa etsiä tilaajan kanssa palveluratkaisun, joka palvelee kaupunkia parhaiten sekä tiedottamaan asukkaille työn edistymisestä. Vaikka Stara on kaupungin virasto, se haluaa olla mahdollisimman kustannustehokas, karsimatta kuitenkaan laadusta. Stara pyrkii optimoimaan kalustonsa käyttöä ja kohdistaa resursseja tarkoituksenmukaisesti sekä ennakoimaan kustannuksiaan mahdollisimman tehokkaasti. Vaikka monella on kaupungin virastoista tietynlainen kaavoihin kangistunut mielikuva, Stara pyrkii yrittäjämielisyyteen ja innovatiivisuuteen. Staralla palkitaan aloitteellisuudesta ja tehokkaasta työstä. Stara uskoo siihen, että yrittäjähenkisyydellä pääsee hyvään tulokseen. (Stara, 2013, Esittely.)

Koska kyseessä on rakennusalan virasto, ei turvallisuuden merkitystä voi Staralla aliarvioida. Staralla panostetaan työturvallisuuteen ja uskotaan, että turvallisella työympäristöllä luodaan turvallista ympäristöä. Staran kanssa on myös turvallista asioida, sopimukset pyritään tekemään selkeiksi ja niissä pysytään. Stara on tarkka tuotantoketjustaan ja on edelläkävijä harmaan talouden vastaisessa kampanjassa. Stara on oikeudenmukainen työnantaja. Kaikille työntekijöille on samat säännöt, asemasta riippumatta. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus lähtee hyvästä hallinnosta, avoimesta tiedonkulusta sekä taitavasta johtamisesta. Stara pyrkii ekologisuuteen. Materiaalivalinnoissa käytetään mahdollisimman paljon ympäristöystävällisiä

materiaaleja ja kalustoa kierrätetään. Staralla pyritään suosimaan energiaa säästävää teknologiaa, jolloin kustannuksia saadaan pitkällä aikavälillä karsittua. (Stara, 2013, Esittely.)

### 2.1.2 Rakennustekniikka

Tämä opinnäytetyö on tehty Staran Rakennustekniikan yksikölle. Rakennustekniikan yksikön erikoisosaamista on kaupungin rakennusten korjaaminen. Tällaisia rakennuksia ovat esimerkiksi päiväkodit, sairaalat, koulut ja erilaiset arvoteknukset. Erityisen yllpeitä yksikössä ollaan erikoisrakenteiden korjausosaamisesta ja entisöinneistä. Vuoden 2013 alusta Rakennustekniikka on jaettu kolmeen toimistoon: Konepaja, Korjausrakentaminen ja Rakennusprojektit. (Stara, 2013, Rakennustekniikka.)



Kuvio 2: Stara Rakennustekniikan organisaatiokaavio (Stara, 2013)

Kuvio 2 esittää Rakennustekniikan organisaatiota. Kuten kuviosta näkee, Tekninen tuki nimensä mukaisesti tukee tarvittaessa kaikkien kolmen toimiston toimintaa. Teknisen tuen kautta kulkevat kilpailutukset, hankinnat ja erilaiset työsuojeluun liittyvät asiat. (Stara, 2013, Rakennustekniikka.)

Konepaja on erikoistunut rakennusteknisiin palveluihin. Asiantuntijat tarjoavat palveluitaan kaupungin virastoille ja laitoksille, julkisen sektorin hallintokunnille sekä yksityiselle sektorille. Konepaja muodostuu metalli-, puu- ja talotekniikan työyksiköistä. (Stara, 2013, Konepaja.) Rakennusten elinkaareen liittyvät korjaus- ja muutostyöt ovat Korjausrakentamisen pääosaamista. Osaston laajaan palveluvalikoimaan kuuluu muun muassa kosteusvauriotutkimuksia ja -korjauksia sekä julkisivukorjauksia. (Stara, 2013,

Korjausrakentaminen.) Rakennusprojektit on erikoistunut suurempiin korjauksiin. Tällaisiin korjauksiin kuuluvat sairaaloiden, päiväkotien ja koulujen peruskorjaukset.

Rakennusprojekteilla on vuosien kokemus julkiselta sektorilta ja se pyrkii tiiviiseen yhteistyöhön, paitsi asiakkaidensa, myös muiden toimijoiden kanssa. (Stara, 2013, Rakennusprojektit.)

## 2.2 Asiakashallinnan nykytila

Rakennustekniikan (jatkossa RAT) osastolla tehdään jatkuvasti asiakashallintaa, vaikka sitä ei suoranaisesti siksi mielletäkään. Asiakkaaseen ollaan kontaktissa työmaiden aikana, joka vuosi tehdään asiakastytyväisyyskysely ja järjestetään kumppanuusseminaari, johon kutsutaan RAT:n tärkeimmät asiakkaat. Lisäksi asiakkuuksien kannattavuutta seurataan vuositasolla.

Työnjohto on jatkuvasti yhteydessä asiakkaisiinsa silloin, kun asiakkaalla on tilaus sisällä eli työmaa on käynnissä. Työmaiden välissä tapahtuvaa asiakastyötä voisi tehostaa, ettei asiakas etäännyisi RAT:sta. Tämä johtuu siitä, että asiakassuhdetta ei RAT:ssa mielletä ylläpidettäväksi asiakkuudeksi silloin, kun yhteistyö ei ole käynnissä. Asiakkuutta hoidetaan seuraavan kerran vasta, kun tilaus tulee sisään. Tämän pohjalta voidaan todeta, että asiakashallinta kaipaava lisää järjestelmällisyyttä tai tavoitteellisuutta. Joka joulukuussa järjestetään RAT:n toimesta kumppanuusseminaari, jonka tarkoituksena on kiittää asiakkaita kuluneesta vuodesta. Tapahtuma on erittäin hyvä tapa koota asiakkaat yhteen ja pitää asiakassuhteita yllä myös työmaiden ulkopuolella.

Varsinaista harkittua ja suunniteltua asiakastyötä on joka toinen vuosi teetetävä asiakastytyväisyystutkimus. Tutkimuksessa kysytään asiakkaan tyytyväisyyttä siihen RAT:n osastoon, jonka kanssa asiakas on ollut viimeksi tekemisissä. Kyselyn tärkeintä antia on nettosuosittelemisindeksi, jonka kehittymistä seurataan tarkimmin. Nettosuosittelemisindeksi kertoo, kuinka valmis asiakas on suosittelemaan yritystä eteenpäin (Nettosuosittelemisindeksi NSI 2015). Asiakastytyväisyystutkimus on tärkeää informaatiota RAT:lle ja on hyvä, että tietoa on kerätty monelta vuodelta. Näin RAT voi seurata asiakkuuksiensa kehitystä.

Asiakkaista tehdään joka vuosi kannattavuuslaskelmat. Laskelmat sisältävät erilaisia taulukoita, joissa käsitellään asiakkaan kokonaiskannattavuutta, kannattavuutta virastotasolla sekä kunkin myyjän eli työnjohdon edustajan myyntiä vuositasolla. Tämän lisäksi kannattavuuslaskelmat sisältävät vertailua edelliseen vuoteen, joten oikein käytettynä ne mahdollistaisivat asiakkuuksien kehityksen seuraamisen vuositasolla.

### 2.2.1 Asiakashallinnan suurimmat haasteet

Perinteisen virkavaltaisen hallintotavan mukaan ihmisen tavoittamattomuutta pidetään hyvän asiana, tällöin kontaktien tulee olla persoonattomia ja virkamiehet ovat aina korvattavissa (Gummesson 2004,150). RAT on sortunut tähän julkishallinnolle tyypilliseen virheeseen jossain määrin ja asiakkaita tai asiakkuuksien ylläpitäjiä ei ajatella välttämättä henkilöinä, vaan tiettyjen virastojen edustajina.

Muutamille RAT:n asiakkaille olemassa vuosittainen sopimus, joka sitoo asiakkaan tilaamaan yksiköltä työtä tietyllä summalla vuodessa. Näiden asiakkaiden kohdalla ylläpito on jäänyt vähäiseksi, sillä he eivät voi äänestää jaloillaan. RAT:ssa on otettava huomioon, että mikäli käytäntö puretaan, nämä asiakkaat eivät välttämättä koe RAT:a hyväksi yhteistyökumppaniksi ja saattavat haluta hankkia palvelunsa muualta. Tällä hetkellä RAT ei ole kovinkaan markkinaorientoitunut. Syynä tähän on etupäässä se, että Stara on edelleen kaupungin virasto, mikä johtaa siihen, ettei se näe itseään kilpailevana yrityksenä, jonka on taisteltava selviytyäkseen. Virastomaisuus heijastuu erityisesti asiakassuhteisiin. RAT:lla on erinomaiset tuotteet, mutta tieto siitä ei välttämättä välity asiakkaalle. RAT:n tulisi oppia perustelemaan, miksi heidän tuotteensa ovat hintansa arvoisia, eikä vain uskoa, että tuote yksinään myy itsensä.

Suurimpana haasteena asiakkauustyön ontumiselle pidetään työnjohdon eli asiakassuhteiden pääasiallisten ylläpitäjien kiireisyyttä ja ajanpuutetta. Varsinainen rakennustyö vie niin paljon aikaa, että vaikka kattavaa asiakkauustyötä ehditäänkin tekemään, sitä ei välttämättä ehditä dokumentoimaan mihinkään. Lisäksi RAT tarvitsisi lisää järjestelmällisyyttä asiakkuuksien hallinnassa. Työnjohto tarvitsee ohjeistusta, kuinka asiakkuuksia tulisi hallita ja minne tai miten työ tulisi dokumentoida.

### 2.2.2 Tavoitteet

RAT:n suurimpia haasteita tällä hetkellä ovat puutteelliset markkinointitaidot sekä järjestelmällisen asiakashallinnan ja CRM-järjestelmän puute. Tarve asiakashallinnalle ja asiakassuhteiden parantamiselle on nyt kuitenkin havaittu. RAT:n pääasiallinen tavoite on olla asiakkaansa ensimmäinen vaihtoehto. On kuitenkin todettava, että joissakin tapauksissa matkaa siihen on vielä jäljellä. Jotta päätavoite voidaan saavuttaa, on matkalle asetettava paljon välitavoitteita. Toimeksiantaja mainitsee näistä Konepajan ja Rakennusprojektien nettosuositelijaindeksin kasvattamisen. Asiakastyötä tehdään RAT:n yksikössä jatkuvasti, mutta sen tulisi kuitenkin olla päämäärätietoisempaa ja se pitäisi dokumentoida paremmin.

Ensimmäinen askel järjestelmällisyyteen on listata RAT:lle tärkeimmät asiakkaat ja selvittää, millaiset suhteet RAT:n työntekijöillä on niihin.

Toimeksiantajan mukaan osa yksikön isoistakin asiakkaista on tällä hetkellä taloudellisesti kannattamattomia RAT:lle. Hankkeet saattavat olla monen miljoonan euron arvoisia, mutta töistä saatavat katteet mitättömän pieniä, jos katetta ylipäättään saadaan. Eräs olennainen asiakashallinnan tavoite onkin selvittää, mihin asiakkuuksiin RAT:n kannattaa panostaa. Toisaalta yllämainitut kannattamattomat asiakkaat halutaan pitää RAT:ssa, sillä ne tuovat runsaasti liikevaihtoa ja olisi tärkeää panostaa näiden asiakkuuksien kannattavuuteen, jotta hinta saataisiin vastaamaan todellista työmäärää.

Tärkeä tavoite tässä opinnäytetyössä on ryhmitellä yksikön asiakkaat omiin ryhmiinsä ja luoda näille ryhmille hoitomallit. Käytetystä teoriasta valitaan sopiva asiakasryhmittelytapa. Ryhmittelytavasta sovitaan yhdessä toimeksiantajan kanssa ja toteutetaan heidän valitsemillaan reunaehdoilla. Asiakasryhmittely tehdessä on otettava huomioon, että se palvelee yksikön kaikkia toimistoja. Tämä tulee olemaan haastavaa, sillä toimistojen toimialat ovat erilaiset. Itse hoitomallien on sisällettävä käytännön ohjeita siitä, kuinka asiakkuuksia on tarkoitus johtaa. Hoitomallien toimenpiteitä luotaessa, on otettava huomioon osaston resurssit panostaa asiakassuhteisiin, sillä pääasialliset asiakkuuksien ylläpitäjät ovat työnjohdon edustajia, joilla ei ole asiakashallinnan koulutusta. Hoitomallien kohdalla on oltava tarkka siitä, että ne sisältävät vain hyödyllisiä toimenpiteitä, sillä työnjohdolla ei ole aikaresursseja hukattavaksi.

### 3 Teoreettinen osa

Teoriaosuuteen tähän työhön valikoitui asiakashallinnan tärkeys, asiakkuuksien ryhmittelytavat, asiakasstrategioiden luominen sekä avainasiakkuuksien hallinta. Toimeksiantajaa olisi hyödyttänyt myös muu markkinointia ja asiakashallintaa koskeva teoria, mutta tämän työn kannalta se olisi ollut ajan ja vaivan haaskausta.

”Suhdemarkkinointi on suhdeverkostojen sisäiseen vuorovaikutukseen perustuvaa markkinointia” (Gummesson 2004, 21). Gummesson (2004, 22-23) jatkaa, että suhteeseen tarvitaan ainakin kaksi toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevaa osapuolta, klassisimpana markkinasuhteena on myyjä-asiakas-pari. Kirjassaan Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään Gummesson korostaa yhteydenpitoa eli vuorovaikutusta erilaisissa liike-elämän suhteissa. Suhdemarkkinointi tarjoaa työkaluja markkinoinnin tehostamiseen, eikä pelkästään uusien asiakashankintojen saamiseen. Lahtinen ja Isoviita (2004, 8) ovat sitä mieltä, että asiakaslähtöisyys on asiakassuhdemarkkinoinnin lähtökohta, joka parhaimmillaan johtaa

tuottaviin kanta-asiakassuhteisiin. Asiakassuhdemarkkinointi on käytännössä kannattavien ja kestävien asiakassuhteiden muodostamista ja ylläpitämistä. Lahtinen ja Isoviita (2004, 15) ovat myös sitä mieltä, että suhdemarkkinointi pienentää markkinoinnin kustannuksia. Hänen mukaansa kustannuksia voidaan pienentää, kun kanta-asiakas saadaan pysymään yrityksen asiakkaana, eikä uusasiakashankintoja tarvitse tehdä yhtä tiuhaan tahtiin.

### 3.1 Asiakashallinnan tärkeys

Evert Gummesson (2004,150) kuvaa kirjassaan Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään monopoliasemassa olevaa yritystä omahyväiseksi, laiskaksi ja kustannustehokkuudeltaan raskaaksi. Kun yritys on kerran monopoliasemaan päässyt, se voi hyvin unohtaa asiakkuuksiensa hoidon. Kuitenkin, vaikka yritys olisikin monopoliasemassa, ei asiakashallintaa tule jättää hunningolle, sillä Ojasalojen (2010,121) mukaan b-to-b -palvelujen kannattavuuden kannalta yksi merkittävimmistä elementeistä on hyvien asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen. Yrityksen olisi tärkeää paitsi hankkia uusia asiakkaita, myös ylläpitää ja vahvistaa nykyisiä asiakassuhteita.

Myös Gummesson (2004, 32-33) painottaa asiakashallinnan tärkeyttä. Hänen mukaansa viimevuosikymmeninä tehdyt markkinointitutkimukset osoittavat vuorovaikutuksen, suhteiden ja erilaisten verkostojen tärkeyden. Gummesson painottaakin, että häviäjän erottaa voittajasta inhimillinen näkökohta: kummasta asiakas pitää enemmän. Gummesson (2004, 38) kertoo osuvasti, että yritykselle on yhä tärkeämpää pystyä pitämään olemassa olevat asiakkuutensa. Hänen mukaansa tähän asti on panostettu liikaa uusiin asiakashankintoihin ja jo olemassa olevat asiakkuudet on jätetty oman onnensa nojaan. Gummessonin mukaan suhdemarkkinoinnista ja sitä myöten asiakashallinnasta löytyisi tähän lääke: suhdemarkkinointi pyrkii vahvistamaan olemassa olevia asiakassuhteita ja estämään niiden menettämistä.



Kuvio 3: Suhdemarkkinoinnin perusarvot (Gummesson 2004, 37-40.)

Kuviossa 3 näytetään suhdemarkkinoinnin perimmäiset arvot. Ensimmäisessä kohdassa Gummesson (2004, 37-40) esittää, että pelkkä markkinoinnin johtaminen ei riitä, vaan yrityksen tulisi pyrkiä markkinointikeskeiseen yrityksen johtamiseen. Markkinoinnin on siis ulotuttava koko organisaatioon, eikä toimia ainoastaan erinäisenä osastona yrityksen sisällä. Perusarvojen toisessa kohdassa tuodaan esille, että suhdemarkkinoinnissa pyritään yhteistyön avulla luomaan hyötyä kaikille osapuolille. Suhdemarkkina-ajattelussa pidetään tärkeänä, että yhden voittajan sijaan, molemmat osapuolet voittavat. Kohdassa kolme Gummesson ehdottaa, ettei suhteen aloitetta tulisi jättää ainoastaan toimittajan tai tietyn osaston kontolle: mikä tahansa verkoston jäsen tai jopa asiakas voi tehdä aloitteen suhteen aloittamisesta tai tuoteparannuksista. Viimeisessä osassa halutaan jättää hyvätit jähmeille byrokraattis-juridisille arvoille ja toivottaa tervetulleeksi suhteeseen ja hyvään palveluun liittyvät arvot. Byrokraattis-juridisiksi arvoiksi luetaan esimerkiksi rutiinien ja rituaalien ylläpitäminen, asiakkaiden aliarvioiminen ja ennen kaikkea aliarvostaminen. Nämä arvot ovat Gummessonin mukaan erittäin yleisiä julkishallinnossa.

### 3.1.1 Hyöty yritykselle

Myyvä yritys hyötyy hyvin johdetuista ja oikein valituista asiakassuhteista merkittävästi. Parhaimmillaan yrityksen asiakaskannattavuus kasvaa, asiakkaan ostot lisääntyvät ja kustannukset pienenevät.

Hyöty	Perustelu
Kannattavuuden kasvu	Uskollisten asiakkaiden lisääntyessä, kannattavuus kasvaa
Lisääntyneet ostot	Tyytyväinen asiakas keskittää ostoksensa yhteen paikkaan
Pienentyneet kustannukset	Uusien asiakkaiden hankinta on kallista, vanhojen pitäminen tyytyväisenä pienentää asiakkaisiin liittyviä kustannuksia
Referenssien saaminen	Asiakas kertoo saamastaan hyvästä palvelusta tai tuotteesta eteenpäin, jolloin yritys saa ilmaista mainosta
Vähentynyt hintaherkkyys	Asiakas ei vaihda kilpailijalle halvemman tarjouksen perusteella, mikäli asiakkuus on hyvin hoidettu
Oppiminen asiakkaalta	Asiakkaalta voi oppia palvelemaan muita asiakkaita paremmin
Ennustettavuuden paraneminen	Pitkät asiakkuudet tuovat vakautta ja helpottavat yrityksen tulevaisuuden ennustamista
Markkinatietous	Asiakkaalta on mahdollisuus saada tietoa omasta yrityksestä, asiakkaasta, muista asiakkaista, potentiaalisista asiakkaista, kilpailijoista tai muista alan toimijoista
Verkostoituminen	Asiakkuus saattaa tuoda mukanaan uusia hyödyllisiä verkostoja, joihin yritys ei pääsisi osalliseksi ilman toimivaa asiakassuhdetta
Tyytyväiset työntekijät	Ihmiset viihtyvät työpaikalla, jolla on tyytyväiset asiakkaat ja vakaa asiakaspohja. Työntekijöiden on myös helpompaa ylläpitää ihmisten välisiä suhteita, kuin luoda niitä jatkuvasti uudelleen

Taulukko 1: Kestävien asiakassuhteiden hyödyt (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126.)

Kuten taulukosta 1 näkyy, hyvin hoidetusta asiakashallinnasta on yritykselle hyötyä monella eri tavalla. Kiinnostavin asia yrityksen kannalta on varmasti oman kannattavuuden parantaminen asiakashallinnan kautta. Keskeisin tavoite asiakashallinnalle onkin asiakaskannattavuuden parantaminen ja sen perusteella tarjota yritykselle parempi ote asiakkuudestaan (Mäntyneva 2003, 33).

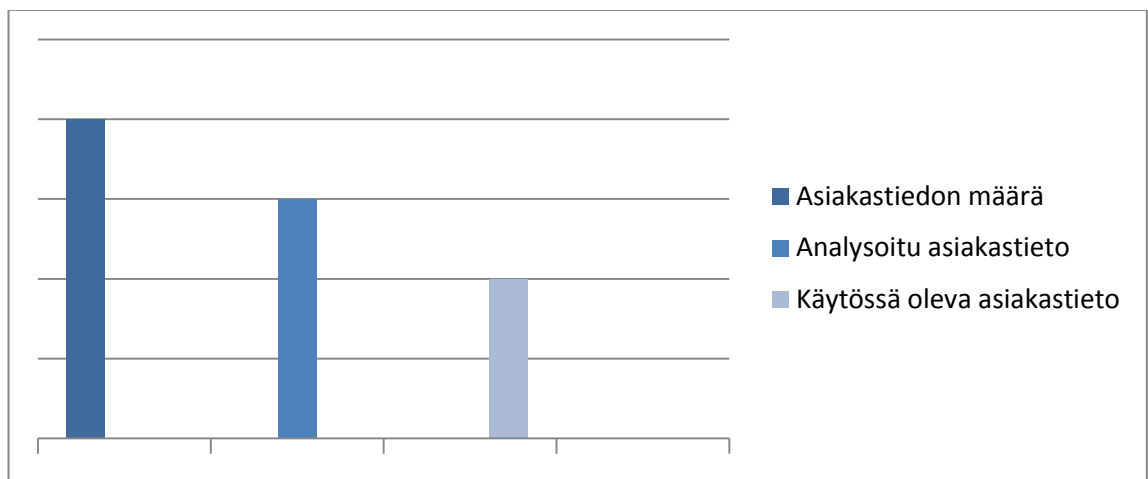
Yrityksen maineeseen vaikuttaa paljon se, kuinka ongelmatilanteet hoidetaan. Tyytymätön asiakas voi hylätä yrityksen, tehdä valituksen tai pysyä yritykselle uskollisena. Taidosta hoitaa valituksia ja reklamaatioita on nousemassa oma erikoisosaamisensa. Toimenpiteet asioiden korjaamiseksi eivät saa olla vain mekaanisia rutiineja, vaan niiden tulee tulla olla rakentavia. Yrityksen tulisikin laatuohjelmassaan tähdätä virheettömyyteen, mutta myös miettiä, kuinka ongelmatilanteet hoidetaan niiden sattuessa. (Gummesson 2004, 138-139.) Pelkkä ongelmatilanteiden hoito ei riitä, vaan ongelmatilanteista tulisi oppia ja välittää tieto koko toimitusketjulle, jotta tulevaisuudessa samanlaiset ongelmat kyettäisiin välttämään (Gummesson 2004, 141).



### 3.1.2 Asiakasinformaation tärkeys ja käyttö

Yritys tarvitsee jokaisesta asiakkaastaan informaatiota. Osa tiedoista löytyy yritykseltä itseltään ja osa on hankittava yrityksen ulkopuolelta. Asiakasinformaatio tulisi koota yhteen paikkaan, jolloin se helpottaa kunkin asiakkuuden seuraamista ja mahdollistaa yksilölliset markkinointitoimenpiteet. (Bergström & Leppänen 2009, 463.)

Toisaalta Bergström ja Leppänen (2009, 465) muistuttavat, että asiakkaista ei kannata haalia kaikkea mahdollista tietoa. Tietojen päivittäminen ja säilyttäminen voi tulla yritykselle kalliiksi, siksi olisikin tärkeää valikoida kustakin asiakkaasta vain tarvittava tieto. Esimerkiksi uusista asiakkaista on tärkeää tietää oikea yhteyshenkilö ja asiakassuhteen syentyessä voidaan alkaa kerätä perusteellisempia tietoja.



Kaavio 1: Asiakastiedon hyödyntäminen (Lahtinen & Isoviita 2004, 124)

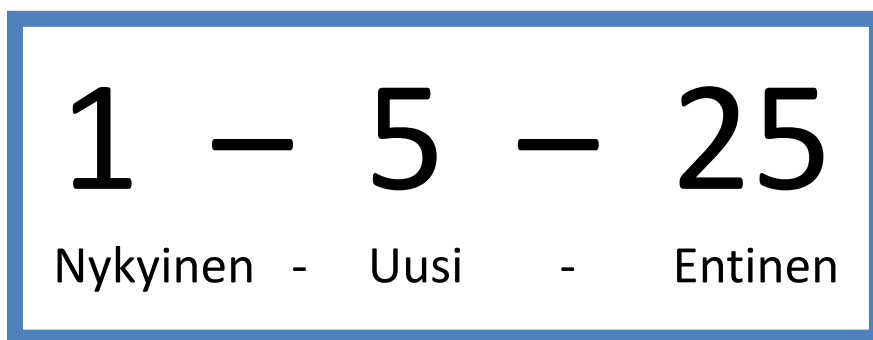
Lahtinen ja Isoviita (2004, 124) kertovat kirjassaan, että yrityksissä lisääntyy asiakastieto jatkuvasti. Tiedon hyödyntäminen ei kuitenkaan ole kasvanut samassa suhteessa. Lahtisen mukaan ne yritykset, jotka pystyvät parhaiten hyödyntämään asiakastietonsa, menestyvät parhaiten. Kaavio 1 havainnollistaa, että asiakastietoa saattaa löytyä yrityksestä paljon ja osaa siitä osataan analysoidakin tehokkaasti, mutta käyttöön otetaan silti vain osa olemassa olevasta tiedosta. Yrityksillä ei yleensä ole pulaa asiakasinformaatiosta, vaan sitä ei ole keskitetty yhteen paikkaan ja siksi sitä on vaikea ottaa käyttöön.

Bergström ja Leppänen (2009, 466) jatkavat, että asiakastietokannat ovat erityisen tärkeitä b-to-b-markkinoinnissa. Yritysassiakkaista on helppo löytää yhteystiedot, mutta tärkeää olisi löytää myös päättäjien ja ostajien yhteystiedot. Yhteydenotot ja tehdyt toimenpiteet on yritysasiakkaiden kohdalla kirjattava tarkemmin kuin kuluttajakaupassa. Yritykselle tärkeitä tietoja ovat muun muassa: milloin edellinen kontakti asiakkaaseen on ollut, mihin suulliseen

sopimukseen on päästy ja onko selvinnyt erityisiä asiakkaan toiveita. Yritykselle on tärkeää rakentaa itselleen toimiva asiakasrekisteri, sillä ilman sitä on vaikea rakentaa kestäviä ja kannattavia yritysasiakkuuksia.

### 3.1.3 1 - 5 - 25 -malli

Niin sanottu 1-5-25 -malli kuvaa kustannuksia erilaisille asiakkuuksille. Mallista on useita eri nimityksiä, joiden perusajatus on sama. Esimerkiksi kirjassaan Markkinoinnin perusteet Lahtinen ja Isoviita (2004, 3) puhuvat 1-10-27 -säännöstä, jossa kuvataan kustannusta nykyiselle, uudelle ja entiselle asiakkaalle.



Kuvio 4: 1-5-25 -malli (Lahtinen & Isoviita 2004, 3.)

Kuvio 4 kuvaa 1-5-25 -mallia yksinkertaisuudessaan. Myyminen jo olemassa olevalle asiakkaalle maksaa yhden kustannusyksikön, kuten euron tai työtunnin. Täysin uudelle asiakkaalle kustannusyksiköitä kuluu jo viisi kappaletta. Jo kerran menetetyn asiakkaan takaisinsaaminen tulee jo kalliimmaksi ja se kustantaa yritykselle noin 25 kustannusyksikköä, mikäli onnistuu ollenkaan. Lahtisen ja Isoviitan (2004, 3) mukaan kunnolla toteutettu työ on parhainta markkinointia.

Tämän kuvion myötä voi todeta, että asiakassuhteiden ylläpito todella kannattaa. Tyytyväinen asiakas on helpompi saada ostamaan lisää kuin asiakkaan jolle yritys on täysin vieras. Kerran menetetty asiakas vaatii jo melkoista panostusta saada ostamaan uudelleen. Kustannusyksiköiden eroja voidaan selittää monella eri tavalla. Vakinaisten asiakkaiden kanssa on helppo toimia, sillä näiden tarpeet ovat tiedossa ja sosiaalisia suhteita on olemassa. Uusien asiakkaiden hankintakustannukset puolestaan kasvavat alinomaa.

Syy investoida olemassa oleviin asiakkuuksiin on se, että asiakashankinnat ovat kalliita ja menetettyjen asiakkaiden takaisin saaminen vasta kallista onkin. Gummesson kuitenkin korostaa, että vaikka pysyvät asiakassuhteet ovat halvempia, ei niiden ylläpitäminen ole helpompaa. Asiakkaan ja yrityksen väliseen suhteeseen liittyy läheisesti termit ”asiakkaan

uusintaostoon tähtäävä markkinointi” ja ”nolla asiakassuhteen menetyistä”. Jälkimmäisellä tarkoitetaan asiakassuhteiden virheettömyyteen pyrkimistä, jolloin asiakasmenetyksiä ei tule. Yrityksen on kuitenkin muistettava, ettei sen tule säilyttää asiakkaita kustannuksista huolimatta. Mikäli asiakkuus on täysin kannattamaton tai yrityksellä ei ole tarjota mitään asiakkaalle, tulee asiakkuus lopettaa tyylikkäästi. (Gummesson 2004, 67-68.) Myös Lahtinen ja Isoviita (2004, 74) ovat samaa mieltä toimittaja-asiakas -suhteen tärkeydestä. Heidän mukaansa yrityksen kaikki liiketoiminta on lähtöisin asiakkaista, jolloin on erityisen tärkeää miettiä, kuinka asiakas kokee yrityksen ja sen tarjoamat palvelut.

Voidaan todeta, että tyytyväinen ja hyvin hoidettu asiakas ostaa useammin ja parhaimmillaan suosittelee yritystä muille. Pitkällä aikavälillä asiakassuhteiden hoito tuo paremman tuloksen, kuin kertakauppaan pohjautuva markkinointi. Tämä johtuu markkinointikustannuksien vähentymisestä yhtä kauppaa kohden. Liiketoiminta on kustannustehokkaampaa, kun huomio siirretään uusista asiakashankinnoista nykyasiakkaiden lisäostoihin.

### 3.2 Asiakkuuksien ryhmittelytavat

Bergström ja Leppänen esittävät kirjassaan Yrityksen Asiakasmarkkinointi (2009, 497), että hyvä asiakkuuksien johtaminen lähtee riittävästä asiakasinformaatiosta. Kyllin kattavien tietojen perusteella yritys voi valikoida kannattavat asiakkuudet. Ennen asiakkuuksien valitsemista yritys tarvitsee riittävät tiedot muun muassa asiakkaan ostokäyttäytymisestä, asiakassuhteen vaiheesta sekä asiakkaiden tarpeista. Tietojen pohjalta asiakkuudet sijoitetaan eri asiakkuusryhmiin, joista jokaiselle asetetaan omat tavoitteet sekä strategia tavoitteisiin pääsemiseksi.

Yrityksen ei ole kannattavaa käsitellä kaikkia asiakkuuksiaan yhdenmukaisesti. Tehokkaampi tapa olisi erotella asiakkuudet eri asiakkuuskannoiksi, joille olisi helppo luoda omat asiakashoitomallit. Tällöin osalle asiakkuuksista voidaan luoda niin sanottu kevyt asiakkuusprosessi, jolloin kanssakäymisiä asiakkaan kanssa on mahdollisimman vähän. Toisaalta osa asiakkuuksista vaatii perinpohjaisempaa asiakkuusjohtamista ja pienemmälle osalle asiakkaista se on helpompi toteuttaa. (Storbacka ym. 2002, 57.)

#### 3.2.1 Perinteinen asiakkuusryhmittely

Perinteisen asiakkuusryhmittelyn mukaan ryhmät muodostuvat asiakassuhteen vaiheen perusteella. Karkeasti jaoteltuna asiakkuusryhmät voivat olla: potentiaaliset asiakkuudet, satunnaiset asiakkuudet, kanta-asiakkuudet sekä entiset asiakkuudet. (Bergström & Leppänen 2009, 467.)

Tässä asiakkuusryhmittelyssä toimenpiteitä suunnitellaan asiakkuuden vaiheen mukaan. Potentiaaliset asiakkuudet olisi tärkeää saada ostamaan ensimmäisen kerran ja pitämään yrityksestä ja sen tavasta toimia. Satunnaiset asiakkuudet halutaan saada ostamaan useammin ja enemmän tai useampaa tuotetta. Kanta-asiakkuudet halutaan pitää yrityksellä ja luoda suhteesta niin syvä, kuin mahdollista. (Pietilä 2012.)

Ryhmiin sisällä on mahdollista tarkentaa asiakkuuden paikkaa ryhmässä. Potentiaaliset asiakkuudet on mahdollista jakaa suspekteihin, joista ei ole vielä tietoja ja prospekteihin, joista tiedetään esimerkiksi ostopotentiaali tai yhteyshenkilö. Satunnaisasiakkuuksista saattaa löytyä ensiostajia tai epäsäännöllisesti ostavia uusintaostajia. Kanta-asiakkaiden kohdalla kannattaa tarkentaa, onko asiakas esimerkiksi perusasiakas vai avainasiakas eli erityisen tärkeä yritykselle. (Bergström & Leppänen 2009, 467-468.)

### 3.2.2 Ostokäyttäytymiseen perustuva ryhmittely

Mikäli asiakkaan ostokäyttäytymisestä saadaan tietoa, sitä voidaan käyttää ryhmittelyperusteena. Kirjassaan Yrityksen Asiakasmarkkinointi Bergström ja Leppänen mainitsevat, että potentiaalisen asiakkaan ostokäyttäytymistä voidaan ennakoida esimerkiksi toimialan, liikevaihdon, toimipaikan ja henkilöstömäärän perusteella.

Jo olemassa olevien asiakkuuksien ostokäyttäytymisen arvioiminen on helpompaa, sillä apuvälineinä voi käyttää esimerkiksi asiakasrekistereitä ja myyntitilastoja. Ennen asiakkuusryhmittelyn tekemistä on päätettävä luokitteluperuste. Luokitteluperusteita voivat olla esimerkiksi asiakkaan viimeisin ostoajankohta, ostotiheys, ostomäärä tai ostokohteet. Luokitteluperustetta valittaessa tulisi punnita, mikä vaihtoehdoista kuvaa ostokäyttäytymistä parhaiten ja miten tarvittavia tietoja rekisteröidään. (Bergström & Leppänen 2009, 469.)

### 3.2.3 Asiakkuuksien arvoon perustuva ryhmittely

Asiakassuhteen tärkeimmät ulottuvuudet markkinoinnin näkökulmasta ovat asiakastarpeet ja asiakkuuden arvo ja siksi niitä käytetään usein ryhmittelyperusteena. Bergströmin ja Leppäsen (2009, 470) mukaan on monta tapaa mitata, kuinka arvokas asiakkuus on yritykselle. Asiakkuuden arvoa ei tulisi mitata ainoastaan asiakkaan tekemien ostojen perusteella.

Asiakkuuden arvoa voidaan mitata esimerkiksi Asiakastulot - Asiakaskustannukset = Asiakkaan arvo-yhtälöllä. Asiakastulot muodostuvat euromääräisistä keskiostoista, ostotiheydestä, asiakassuhteen pituudesta sekä asiakkaan suositteluarvosta. Asiakaskustannukset puolestaan aiheutuvat asiakkaan hankinta- ja ylläpitokuluista, tuotteiden hankintakustannuksista sekä

asiakkaan palvelukustannuksista. Asiakkuuden arvoa määriteltäessä on huomioitava, etteivät eniten ostavat asiakkaat ole yritykselle välttämättä arvokkaimpia. Usein ostavat asiakkaat saattavat saada etuja ja alennuksia, joiden myötä asiakaskohtaiset kustannukset nousevat. Toisaalta pieniasiakkuudet voivat olla hyvinkin kannattavia, jos he eivät aiheuta yritykselle juurikaan lisäkustannuksia. (Bergström & Leppänen 2009, 470-471.)

### 3.3 Asiakkuusryhmien tavoitteiden ja strategioiden luominen

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 472) mukaan asiakkuuksien ryhmittelyn jälkeen yrityksen on päätettävä, mitkä asiakkuudet ovat tärkeimpiä ja mihin asiakkuuksiin markkinoinnin resursseja panostetaan. Kun päätökset on tehty, voidaan jokaiselle asiakkuustyypille luoda tavoitteet ja strategia tavoitteisiin pääsemiseksi.

Ennen tavoitteiden määrittelyä yrityksen tulee määritellä asiakassuhdemarkkinoinnin peruseriaatteen. Peruseriaatteita ovat esimerkiksi panostuskohteet: mihin asiakkuuksiin panostetaan, mitkä jätetään vähemmälle huomiolle, hyödyn ja arvon tuottaminen eri asiakkuuksille, halutaanko räätälöityjä ratkaisuja vai tuotteistettuja pakettiratkaisuja; keinot säilyttää tärkeimmät asiakkuudet, käytetäänkö esimerkiksi kanta-asiakasohjelmaa sekä asiakastoiminnan tulosten seuranta. (Bergström & Leppänen 2009, 472.)



Kuvio 5: Asiakasprosessi (Bergström & Leppänen 2009, 470.)

Kun yritys on päättänyt nämä koko asiakkuuskantaa koskevat peruseriaatteen, se voi alkaa asettaa tavoitteita jokaiselle asiakkuusryhmälle erikseen. Kuvio 5 esittää asiakasprosessia. Kuten kuviosta näkee, yrityksen olemassa olevat asiakkuudet voidaan jakaa kolmeen luokkaan: säilytettävät, kehitettävät ja muutettavat tai poistettavat asiakkaat. Säilytettävät asiakassuhteet ovat yritykselle kannattavimmat ja tuovat siten eniten asiakasarvoa. Kehitettävissä asiakkuuksissa havaitaan potentiaalia säilytettäväksi asiakkuuksiksi ja näiden asiakkaiden asiakasosuutta pyritään lisäämään. Asiakasosuudella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon kokonaisostoistaan asiakas ostaa yritykseltä ja kuinka paljon muualta. (Bergström &

Leppänen 2009, 470.) Muutettavia asiakkuuksia ovat esimerkiksi ne, joilla palvelukustannukset ovat liian suuria ja asiakkuutta on muutettava siten, että palvelukustannuksia saadaan vähennettyä. Poistettaville asiakkuuksille on luotava oma strategiansa, sillä ei-toivottu asiakas saattaa tulevaisuudessa olla hyvinkin potentiaalinen asiakas. (Bergström & Leppänen 2009, 473.)

Kirjassaan Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen Lahtinen avaa asiakkuuden hoitoamallia varsin käytännönläheisesti. Lahtisen ja Isoviitan (2004, 161-162) mukaan hoitomalli tarkoittaa sitä polkua, joka johtaa asiakkuusstrategian viemiseen käytäntöön. Asiakkaan kanssa tulisi käydä dialogia, jolloin voidaan sopia hoitomallin toimenpiteistä, joita yritys tekee pitääkseen asiakkaansa tyytyväisenä. Asiakkuuksien hoitomallien luominen ei ole helppoa. Tämä johtuu pääosin siitä, että sen tulee sisältää yksinkertaisia käytännön asioita asiakkaalle, mutta samalla toteuttaa yrityksen asettamat strategiset tavoitteet.

### 3.3.1 Suhdemarkkinointisuunnitelma

Suhdemarkkinoinnista on hyötyä ainoastaan silloin, kun se on osa markkinointisuunnitelmaa. Markkinointisuunnitelman on oltava puolestaan suoraan yhteydessä liiketoimintasuunnitelmaan. Valitettavasti tietoa siitä, kuinka tässä onnistutaan parhaiten, on vielä vähän tietoa. Gummessonin (2004, 341) mukaan ainoa tie tähän käy kantapään kautta: on testattava, mikä keino toimii ja mikä ei. Tämän vuoksi on mahdotonta siirtyä suoraan toteuttamaan suhdemarkkinointia, vaan on aloitettava ottamaan markkinointisuunnitelmaan vaikutteita ja osia suhdemarkkinoinnista.

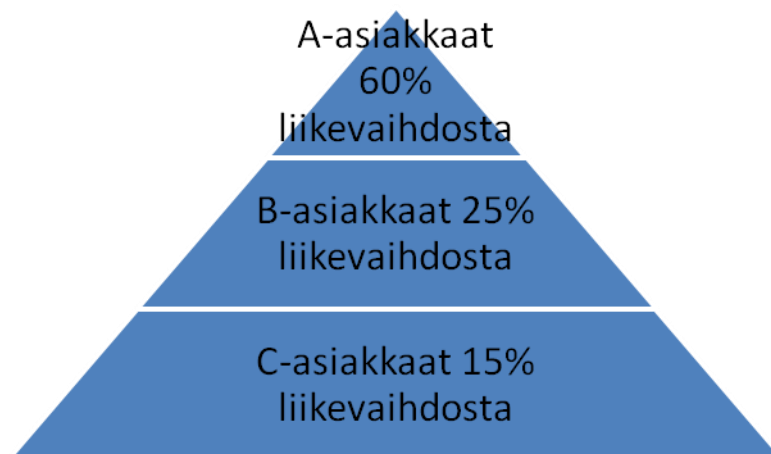
Suhteiden vuorovaikutustilanteet ja toiminnot ovat suunniteltava etukäteen osana markkinointisuunnitelmaa. Samalla vanhojen tavoitteiden, kuten myyntivolyymien tilalle tai rinnalle, voidaan nostaa suhteisiin liittyviä tavoitteita. Markkinointisuunnitelma voi pitää sisältää tavoitteita asiakkuuksien säilyttämisasteesta tai asiakaskohtaisista markkinaosuuksista. (Gummesson 2004, 341-342.)

Tärkeä osa suhdemarkkinointisuunnitelman luomista on asiakasportfolioiden tekeminen. Kohteena portfolioille tulee olla tietty ryhmä asiakkaita. Asiakasportfoliolla tarkoitetaan ryhmiteltyjä asiakkaita esimerkiksi toimialan tai asiakassuhteen syvyyden mukaan (La Fiura Anna-Maria 2010). Portfolioon tulisi valita kiinnostavat ja tärkeät asiakassuhteet, joihin kohdistuvia toimintoja arvioidaan, kullakin suhteella tulisi olla tavoitteet ja niiden toteutumista tulisi seurata. Lopulta tulisi arvioida, kuinka suhdemarkkinointi vaikuttaa yritykseen ja sen prosesseihin.

### 3.3.2 Asiakkuusstrategioiden valinta

Asiakkuusstrategioiden valinta edellyttää, että asiakkaista on hankittu erilaista tietoa, joiden pohjalta strategioista voidaan päättää. Asiakkaan ja yrityksen suhtautuminen keskinäiseen suhteeseen voi vaihdella paljonkin ja on hyvä muistaa, ettei yhteistyö johdu aina toimivasta asiakassuhteesta. Vaikka yleensä neuvotaan muodostamaan ja ylläpitämään molempia osapuolia kannattavia asiakassuhteita, toisinaan yhteistyötä tehdään ainoastaan olosuhteiden luomasta pakosta. Tällöin ajaututaan tilanteeseen, jossa toinen tai molemmat suhteen osapuolet haluaisivat lopettaa suhteen, jos vain pystyisivät. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 154.)

Kaikista yksinkertaisin asiakkuusstrategioiden valintatapa on lajitella asiakkuudet ryhmiin sen mukaan, kuinka tärkeitä he ovat yritykselle. Tämän jälkeen eri tärkeysasteiden asiakkuuksille kohdistetaan erilaisia strategioita. Yrityksellä on usein joitain erittäin tärkeitä asiakkuuksia, hieman enemmän perustason asiakkuuksia sekä paljon vähemmän tärkeitä asiakkuuksia. Näiden kolmen ryhmän mukaan, asiakkuudet voidaan lajitella niin sanotun ABC-ryhmittelyn mukaisesti. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 157.)



Kuvio 6: Asiakkaiden ABC-ryhmittely (Ojasalo & Ojasalo 2010, 157.)

Kuvio 6 kuvaa asiakkaiden osuuksia suhteessa määrään ja liikevaihtoon. Pyramidin huipulla olevat A-asiakkaat ovat selkeä vähemmistö, mutta tuovat taloon esimerkiksi 60 % liikevaihdosta. B-asiakkaita eli perusasiakkaita on selkeästi enemmän ja heidän osuutensa liikevaihdosta voi olla noin 25 %. C-asiakkaita on selkeästi eniten, mutta he tuovat yritykselle liikevaihtoa yhteensä ainoastaan 15 %. Voidaan myös puhua 20-80-säännöstä, jonka mukaan 20 % asiakkaista tuo yritykselle 80 % liikevaihdosta. ABC-ryhmittelyä tehtäessä on hyvä muistaa, että yrityksellä on myös ei-kannattavia asiakkaita, jotka pahimmillaan tuovat yritykselle tappiota. Asiakkaan koolla on luonnollisesti vaikutusta tappion kokoon: suuri ei-

kannattava asiakas tuottaa enemmän asiakaskohtaista tappiota kuin ei-kannattava pieni asiakas. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 157-158.)

Yritys haluaa tietenkin panostaa eniten arvokkaimpiin asiakkuuksiinsa. Tämän vuoksi A-ryhmään panostetaan eniten ja heille rakennetaan mahdollisimman hyvä palvelukokonaisuus. Ryhmälle palvelut räätälöidään ja yhteistyöhön panostetaan voimakkaasti. B-ryhmän asiakkaita pyritään myös johtamaan tehokkaasti, mutta pelkistetympin. Asiakkaille on tarkoitus luoda hyvä palvelu ryhmänä, mutta toisinaan palveluita on myös hyvä räätälöidä. C-ryhmää johdetaan lähinnä massamarkkinoinnilla, mutta on hyvä muistaa, että vaikka yksittäinen C-asiakas on pieni ja koko ryhmä muodostaa noin 15 % yrityksen liikevaihdosta. Ihanteellisessa tilanteessa asiakassuhteet kehittyvät niin, että B-ryhmän asiakkaista nousee yksittäisiä asiakkaita A-ryhmään ja vastaavasti C-asiakkaita nousee B- tai jopa A-ryhmään. On myös otettava huomioon, että joistain asiakkuuksista on syytä luopua ja tämä tulisi tehdä mahdollisimman tyylikkäästi. (Ojasalo ym. 2010, 158) Asiakkuuden lopettaminen on tehtävä tietoisesti niin, ettei kummallekkaan osapuolelle jää huonoa makua suhteen lopetuksesta. Hyvään asiakassuhteen lopettamiseen kuuluu olennaisesti suhteen loppumisen syiden arviointi, sekä lopetukseen liittyvistä kohtaamisista ja toiminnoista huolehtiminen. (Latva-Ranto 2011, 20.)

Toinen asiakkuusstrategian valintatapa perustuu DPM-matriisiin (directional policy matrix), jossa ryhmittelyperusteet ovat paitsi asiakkaan houkuttelevuus, myös yrityksen kilpailuvoima asiakkaan näkökulmasta (Ojasalo & Ojasalo 2010, 160). Kolmas mahdollinen asiakasstrategia pohjautuu asiakassuhteen osapuolten välisiin voimasuhteisiin ja yhteisiin tavoitteisiin, tällöin osallisten voimasuhteet vaikuttavat asiakkuusstrategian valintaan (Ojasalo & Ojasalo 2010, 162).

Storbacka ja Lehtinen (2004, 123) lähestyvät vaihtoehtoisia asiakkuusstrategioita hieman eri tavalla. He puhuvat ”neppari”-, ”vetoketju-” ja ”tarrastrategiasta”. Nepparistrategialla tarkoitetaan sellaista kanssakäymistä, joka ei vaadi tiivistä yhteistyötä tai prosessien yhteensovittamista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakas mukautuu palveluntarjoajan toimintoihin. Vetoketjustrategialla tarkoitetaan sitä, että sekä asiakas että yritys sovittavat omia prosessejaan yhteen, jotta yhteistyö on mahdollisimman saumatonta. Tarrastrategia on nepparistrategian vastakohta eli yritys mukauttaa prosessinsa mahdollisimman hyvin asiakkaansa toimintoihin.



### 3.4 Avainasiakkuuksien hallinta

Kirjassaan B-to-B -palvelujen markkinointi Ojasalot (2010, 144) korostavat, että kaikki asiakassuhteet eivät ole tärkeitä, vaan tärkeimmät asiakkuuden on nostettava avainasiakkuuksiksi. Avainasiakkuushallinnalla tarkoitetaan yrityksen strategisesti tärkeimpien asiakkuuksien hallintaa. Ojasalo jakaa avainasiakkuushallinnan neljään peruselementtiin: avainasiakkuuksien identifiointi, analysointi, strategian valinta ja käytännön soveltaminen. Hänen mukaansa nämä peruselementit tulisi käydä vaihe vaiheelta läpi, mikäli yritys haluaa parantaa asiakassuhteiden hallintaansa.

Myös Bergström ja Lehtinen (2009, 477-478) korostavat, että yrityksen menestymisen kannalta kallisarvoista on tärkeimpien asiakkuuksien moitteeton hoitaminen. Hänen mukaansa tärkeimmille asiakkuuksille tulisi luoda uskollisuusohjelma. Tällöin asiakas saataisiin sitoutettua yritykseen, sillä uskollinen asiakas kohdentaa ostonsa ennalta tuttuun yritykseen. Uskollisuusohjelmat voivat olla tuotteistettuja tai tuotteistamattomia. Tuotteistetussa ohjelmassa on tarkat säännöt ja asiakas tietää mitä ohjelmasta saa. Tuotteistamattomassa ohjelmassa toimet tulevat asiakkaalle yllätyksenä.

#### 3.4.1 Avainasiakkuuksien tunnistaminen

Yritykset eivät aina tiedä, ketkä ovat heidän avainasiakkaitaan, eikä yrityksellä ole välttämättä tiedossa, mitkä asiakkuudet ovat tärkeitä tällä hetkellä, saatikka tulevaisuudessa. Aina ei ole edes määritelty, mitkä kriteerit tekevät asiakkuudesta avainasiakkuuden. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149.) On myös tärkeää huomioida, että avainasiakkuuksien hoito vaatii investointeja, jolloin niitä ei voi olla määrällisesti liian montaa. Valintakriteerit tuleekin valita siten, että valinta osuu ainoastaan arvokkaimpiin asiakkuuksiin. (Storbacka & Lehtinen 2000, 52.)

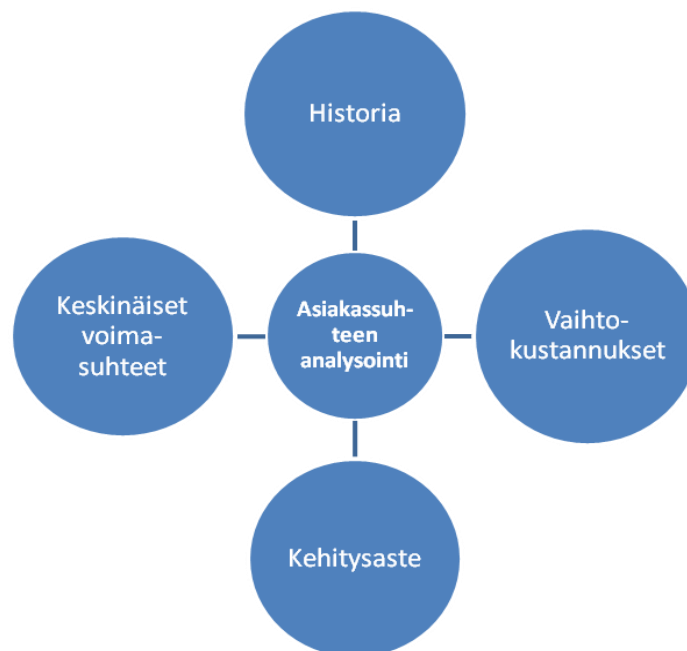
Menneisyys	Nykyisyys	Tulevaisuus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myyntimäärä</li> <li>• Kannattavuus</li> <li>• Suhteen pituus</li> <li>• Maksukäyttäytyminen</li> <li>• Yhteistyön mutkattomuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suhteen vahvuus</li> <li>• Asiakkaan imago</li> <li>• Maantieteellinen sijainti</li> <li>• Taloudellinen vakavaraisuus</li> <li>• Yrityskulttuurien yhdenmukaisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasvupotentiaali</li> <li>• Ennustettavuus</li> <li>• Potentiaali muihin tuotteisiin</li> <li>• Strateginen yhteensopivuus</li> <li>• Referenssiarvo</li> <li>• Oppiminen ja innovaatiot</li> </ul>

Kuvio 7: Asiakkuuksien priorisointikriteerejä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149.)

Asiakkuuksien tunnistusta varten voidaan luoda erityinen asiakkaiden priorisointimenetelmä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakassuhteille asetetaan eri painoarvoja omaavia kriteerejä, joiden mukaan asiakkuudet asetetaan tärkeysjärjestykseen. Kuviossa 7 jaotellaan, kuinka kriteerejä voidaan erotella sen mukaan heijastavatko ne tulevaisuutta, nykyisyyttä vai menneisyyttä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149.) Storbacka ja Lehtinen (2000, 61-62) ovat kirjassaan Arvoa strategisista asiakkaista samoilla linjoilla Ojasalojen kanssa. Storbackan ja Lehtisen mukaan avainasiakkuuksia valitessa, on tärkeää asettaa asiakkuudet paremmuusjärjestykseen etukäteen päätettyjen arvojen mukaisesti. Järjestystä voidaan kuitenkin tarkentaa myöhemmin, kun asiakkuuksista on saatu kattava kokonaiskuva. Valintakriteerien ei tarvitse olla samanarvoisia, vaan niitä voidaan pisteyttää eriarvoisiksi. Tässä työssä kriteereiksi on valittu kannattavuus, yhteistyön mutkattomuus sekä suhteen vahvuus.

### 3.4.2 Avainasiakkuuksien analysointi

Avainasiakkuuksien analysointivaiheessa perustietojen selvittämisen jälkeen määritellään, kuinka tärkeä asiakkuus on yritykselle (Ojasalo & Ojasalo 2010, 150-151).



Kuvio 8: Asiakassuhteen analysointi (Ojasalo & Ojasalo 2010, 152.)

Kuvio 8 havainnollistaa asiakassuhteen analysoinnin eri vaiheita. Asiakkuuden historiasta on selvitetävää esimerkiksi mitä investointeja asiakassuhteeseen on laitettu, miten myynti ja saatu voitto on kehittynyt, missä muodoissa asiakkaan kanssa tehdään yhteistyötä ja onko

valituksia saatu. Ennen kuin analysointia jatketaan pidemmälle, olisi hyvä selvittää onko asiakkaalla aikomuksia jatkaa asiakassuhdetta vai ei. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 150.)

Samalla olisi hyvä selvittää mitä toimittajan vaihtaminen tulisi maksamaan asiakasyritykselle. Laskelman pitäisi pitää sisällään ainakin peruuttamattomat kulut, kuten laitteet, teknologia ja ihmisten osaaminen. Olisi myös hyvä laskea erilaiset investoinnit uuteen suhteeseen, kuten uuden toimittajan etsimisestä aiheutuvat kustannukset, toimittajan vaihtamisesta aiheutuvat katkokset tuotannossa sekä uuden toimittajan koulutuksesta johtuvat kustannukset. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 151.)

Kolmannessa vaiheessa kartoitetaan, mikä on asiakassuhteen kehitysaste. Tämä on tärkeää tietää siksi, että eri vaiheessa olevia asiakassuhteita tulee kohdella eritavoin. Tässä vaiheessa tulisi myös tehdä asiakkaan toimialan kilpailutilanneanalyysi sekä selvittää asiakkaan kilpailuedun tekijät. Samalla tulisi selvittää asiakkaan sisäinen arvoketju; ainakin operaatiot, läpimenologiikka sekä myynti ja markkinointi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 152.)

Viimeisessä vaiheessa on selvitettävä, mitkä ovat osallisten keskinäiset voimasuhteet ja ovatko osapuolten tavoitteet yhtenevät. Asiakkuudet voi jakaa tämän perusteella kumppaneihin, ystäviin, tuttaviiin ja kilpailijoihin. Kumppani tarkoittaa, että osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan ja kilpailevat yhdessä esimerkiksi toista myyjä-ostajakumppania vastaan. Ystävänä asiakasta voi pitää, mikäli yhteistyön tavoitteet ovat yhtenevät, mutta suhteen arvo on vielä vähäinen. Mikäli suhteen arvo on vähäinen, eikä yhteneviä tavoitteita juuri ole, voidaan puhua tuttavuudesta. Kilpailijaksi taas sanotaan asiakasta, joka saattaa olla hyvinkin arvokas, mutta yhteneviä tavoitteita ei juuri ole. Tällaisessa suhteissa on yleistä korostunut oman edun tavoittelu ja suhde pysyy kasassa ainoastaan sen takia, ettei toimittajan vaihdosta haluta suorittaa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 153-154.)

#### 3.4.3 Asiakaskäytäntöjen kehittäminen ja soveltaminen

Käytännöntasolla tapahtuva asiakassuhteen johtaminen sisältää erilaisia osa-alueita ja toimenpiteitä, jotka yleensä tähtäävät asiakkaan sitouttamiseen. Lopulta tärkeintä on asiakkaaseen liittyvän liiketoiminnan ja tuloksen kasvattaminen, johon pyritään sitouttamalla asiakas vastaamaan tälle asetettuja yhteistyötavoitteita. Asiakkaan sitouttamiseen liittyy useita tekijöitä, ne voivat koskea esimerkiksi luottamusta, tyytyväisyyttä, vuorovaikutuksen toimivuutta ja yrityksen toimintatapoja ristiriitatilanteissa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 164.)

Ojasalojen (2010, 164) mukaan luottamus yrityksen ja asiakkaan välillä on tärkeää. Yrityksen tulisikin selvittää, miksi asiakas kokee epävarmuutta valitessaan toimittajaa tai saadessaan

palvelua. Tämän jälkeen yrityksen tulisi nimetä oikeat ja harhaiset epävarmuudet ja parantaa palveluaan oikeiden epävarmuuksien suhteen. Mikäli yritys havaitsee harhaisia epävarmuuksia, sen tulisi panostaa toimivaan kommunikaatioon ja vakuuttamaan asiakas palvelustaan. On kuitenkin otettava huomioon, ettei asiakas halua välttämättä olla jatkuvasti yhteydessä yrityksen, vaan parhaiten luottamus saavutetaan, kun toimitetaan asiakkaalle mitä tämä haluaa (Vuori 2012).

Asiakassuhteen kannalta olisikin tärkeää kasvattaa kontaktihenkilöiden määrää sekä yrityksen että asiakkaan puolella. Yrityksen tulisi kannustaa eri asemissa olevia henkilöitä olemaan yhteydessä keskenään, eikä ainoastaan asiakkuuden vastuuhenkilön välityksellä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 165.) Kun kontaktihenkilöiden määrä kasvaa, on tärkeää varmistaa, että vuorovaikutus asiakkaaseen on yhdenmukaista ja jatkuvaa. Asiakkaalta tulisi selvittää, minkälaiset vuorovaikutustavat ovat hänelle mieleisiä ja sitouttaa koko henkilöstö yhdenmukaisiin toimintatapoihin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 166.) On myös tärkeää pitää huolta vuorovaikutuksen dialogisuudesta ja sekä asiakkaan että yrityksen on pyrittävä rakentamaan yhteistä ymmärrystä, eikä kumpikaan sanele toiselle ehtoja (Ikävalko 2012). On pidettävä mielessä, että yritys ei osta tai myy, vaan yksilöt; ostotapahtumaan osallistuu useita henkilöitä molemmilta puolilta ja verkosto muuttuu yhä monimutkaisemmaksi, mitä moniulotteisempi lopputuote on, siksi molempien osapuolien tulee panostaa suhteen toimivuuteen (Gummesson 2004, 119-120). Henkilösuhteiden toimivuus onkin erittäin tärkeää yrityksen ja asiakkaan välillä ja siksi yrityksen tulee selvittää, kenellä asiakasyrityksessä on oikeudet päättää asiakassuhteen tulevaisuudesta ja muodostaa asiakassuhteen hallinta heidän haluamallaan tavalla. On asiakassuhteen kannalta tärkeää myös rakentaa yhteyksiä virallisten kanssakäymisten ulkopuolella. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 166.)

Asiakastyytyväisyyden ja asiakassuhteesta saatavat hyödyt on oltava tasapainossa. Yrityksen tulisi johtaa uusia asiakkuuksia eritavalla kuin pitkäaikaisia. Yrityksen on myös tunnistettava tärkeiden asiakkaiden erityistarpeet ja pyrkiä huomioimaan niitä räätälöimällä palveluita. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 164.) Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa moni tekijä ja sitä täytyy tarkastella kokonaisuutena. Asiakastyytyväisyys voi muodostua hinnasta, luotettavuudesta, kyvystä kuunnella asiakasta tai kaikista edellä mainituista yhteensä tai joistain aivan muista tekijöistä. (Kokkonen 2006.) Yrityksen tulee myös suunnitella, kuinka ristiriitatilanteissa menetellään. Ristiriitatilanteessa tulisi lisätä viestintää ja määritellä tilanteen syyt. Ristiriitaisten ihmisten sijaan tulisi keskittyä ristiriitaisiin asioihin ja on hyvä muistaa, että on olemassa myös kehittäviä ristiriitoja. Ristiriitatilanteisiin voi varautua etukäteen selvittämällä yrityksen omat ja asiakkaan organisaatiokulttuurilliset erot. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 166.)

Yrityksen tulisi selvittää asiakkaansa perustiedot ja toimintatavat sekä pyrkiä parantelemaan niitä yhdessä asiakkaan kanssa tai suunnitella parannuksia itsenäisesti. Samalla yrityksen on oltava uhrautuvainen muokkaamaan omaa toimintaansa vastaamaan asiakkaan toimintaa tai tarjota asiakkaalle apua ja informaatiota muutosprosessin läpi. Yrityksen on myös punnittava asiakasta tulevaisuudessa: kassavirta, asiakkaan tuoma taloudellinen vakaus, referenssiarvo ja muut hyödyt tulee punnita, ennen kuin tehdään päätös kannattavatko asiakasta varten tehdyt lyhyen tähtäimen uhraukset tehdä. Jokaisen asiakkaan kohdalla kannattaa myös arvioida, milloin on tärkeämpää noudattaa sopimusta kuin pitää kiinni hyvästä asiakkaasta. Sopimusehtoihin olisi hyvä yrittää luoda asiakasta varten joustavuutta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 166.)

Asiakkuuskohtainen toimintasuunnitelma auttaa yritystä pääsemään sen itse asettamiin asiakkuustavoitteisiin, lisäksi se toimii tiivistettynä asiakastietopankkina. On kuitenkin hyvä muistaa, että tiedot kannattaa laittaa liitteisiin, eikä suoraan suunnitelmaan. Hyvin tehty ja toimiva asiakkuuskohtainen suunnitelma ei ole turhan pitkä ja sen tulisi olla helposti päivitettävissä. Suunnitelmassa kannattaa painottaa toimenpiteitä ja hahmottelu on hyvä aloittaa suuntaviivoista ja tavoitteista. Suunnitelma tulisi saattaa kaikkien niiden henkilöiden tietoon, jotka hoitavat asiakassuhteita. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 167.)

#### 4 Toiminnallinen osa

Työn toiminnallisessa osassa viedään kerätty tieto ja teoria käytäntöön. Tarkoituksena on luoda RAT:lle ohjeistus, jonka pohjalta osasto voi alkaa tehostamaan asiakastyötään. Toiminnallisen osuuden tavoitteena on löytää RAT:lle kannattavat asiakkuudet ja dokumentoida sitä tietoa, jota RAT:ssa jo käytetään. Toisena tavoitteena on antaa käytännönläheisiä ja päämäärätietoisempia toimenpide-ehdotuksia eri asiakkuusryhmille. Toiminnallinen osio koostuu taustatietokyselystä, asiakkuusryhmittelystä ja ryhmittelyyn perustuvista hallintatoimenpiteistä, jotka on tehty kullekin ryhmälle erikseen.

Toiminnallinen osa tehtiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Osaa tehdessä koettiin erittäin tärkeäksi, että lopputulos on toimeksiantajan toiveiden mukainen. Toimeksiantajalta saatiinkin selkeät ohjeet siitä, mitä taustatietokyselyllä haluttiin selvittää, minkälaiset ryhmittelyperusteet otetaan käyttöön ja mihin asiakasryhmään panostetaan eniten. Toiminnallisessa osassa pyrittiin siihen, että työn lopputulos palvelisi toimeksiantajaa mahdollisimman hyvin.

#### 4.1 Taustatietokysely

Vaikka tämä opinnäytetyö on erittäin vahvasti toiminnallinen, toteutettiin sen yhteydessä asiakkuuksien tuntemiseen liittyvä kysely. Tätä työtä aloitettaessa oli selvää, että RAT:ssa tehdään jo asiakkuuksien hallintaa, joka on suoritettu erittäin yksilötasoisesti, eikä sitä dokumentoitu osastonlaajuisesti minnekään. RAT:lle oli jo ennestään tehty asiakastyytyväisyyskyselyitä, joten tätä opinnäytetyötä varten asetettiin kysymys toisinpäin: kuinka hyvin osaston toimihenkilöt tuntevat asiakkaat.

Kysely toteutettiin Digium -kyselynä osaston kaikille toimistopäälliköille, projektipäälliköille, työpäälliköille, työmaamestareille ja työnjohtajille. Hierarkkisesti projektipäällikkö ja työpäällikkö ovat samanarvoisia, kuten myös työmaamestari ja työnjohtaja. Yhteisnimityksenä kaikille päälliköille, mestareille ja johtajille käytetään nimitystä työnjohto.

##### 4.1.1 Kysymykset ja niiden asettelu

Kyselyllä haluttiin selvittää, kuinka vahva suhde kullakin työnjohdon edustajalla on kuhunkin asiakkaaseen. Aluksi työnjohto valitsi asiakaslistasta ne asiakkaat, jotka tunnistivat ja sen jälkeen arvioivat omaa suhdettaan heihin asteikolla 1-3.

<b>Kuinka hyvin tunnet asiakkaan?</b> 1 = Tunnen asiakkaan 2 = Tunnen asiakkaan ja yhteistyötä on 3 = Tunnen asiakkaan erittäin hyvin					
Lisätietoja -kohtaan voit kirjoittaa, jos tiedossasi on että asiakas on esim. jäämässä eläkkeelle. MIKÄLI et tunne asiakasta lainkaan, voit jättää kohdan tyhjäksi.					
Asiakkaan nimi	Virasto	1	2	3	Lisätietoja
1. Elli Esimerkki	Virasto X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
2. Mika Mallikas	Virasto Y	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
3. Nanna Näyte	Virasto Z	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<b>Millaisia haasteita olet kohdannut asiakastyötä tehdessäsi?</b> _____					
<b>Mitä toimenpide-ehdotuksia antaisit asiakashoito-ohjelmaan?</b> _____					

Kuva 1: Taustatietokyselyn pohja

Kuva 1 havainnollistaa millainen kysely työnjohdolle tehtiin. Asteikoksi valittiin 1-3. Tämä johtui siitä, että tässä vaiheessa asiakastyötä ei juuri ole merkitystä, onko asiakastuntemus esimerkiksi 6 vai 7 asteikolla 1-10. Lisäksi haluttiin tehdä kyselystä mahdollisimman helppo vastata, jottei se rasittaisi työnjohtoa liikaa ja kaikki jaksaisivat vastata kyselyn loppuun saakka.

Lomakkeessa jätettiin myös tilaa myös avoimelle vastaukselle, johon toivottiin jotain erityistietoa asiakkaasta, esimerkiksi onko asiakas uusi, jäämässä eläkkeelle tai muuta sellaista. Toiveet näistä erityistiedoista kerrottiin yksikönjohtajan saatekirjeessä. Kyselyn lopussa oli vielä kaksi avointa kysymystä, joissa kysyttiin mitä haasteita työnjohto on kohdannut asiakassuhteiden hoidossa ja millaisia toimenpiteitä he ehdottaisivat asiakashoito-ohjelmaan. Kysely lähetettiin 56:lle työnjohdon edustajalle, joista 46 vastasi.

#### 4.1.2 Vastaukset ja analyysi

Tutkimus osoittautui toimeksiantajalle erittäin hyödylliseksi. Asiakaslistalta löytyi asiakkaita, joita kukaan ei tuntenut ja ne pystyttiin poistamaan listalta kokonaan. Huolestuttavaa oli myös huomata, että listalta löytyi suuria ja tärkeitä asiakkaita joille toimeksiantajalla oli vain muutama henkilö, jotka tunnistivat asiakkaan. Asiakasanalyysija löytyy tarkemmin luvusta 4.2. Asiakasryhmittely. Vastaukset kokonaisuudessaan löytyvät liitteistä 1-2. Vastauksia tarkasteltaessa huomaa, että osa asiakkaista tunnetaan RAT:lla erittäin hyvin ja osaa ei tunnistanut kukaan.

Lisätietokohdan avulla saatiin kartoitettua hyvin joidenkin asiakkaiden tilannetta. Muutamasta tuli ilmoitus, että he ovat jäämässä eläkkeelle ja jopa kuka heidän seuraajikseen on valittu. Suurimmiksi haasteiksi mainittiin ajanpuute ja järjestelmällisyyden puute. Myös toimenpide-ehdotuksia tuli runsaasti ja osa niistä jalostettiin tämän työn toimenpide-ehdotuksiin.

#### 4.2 Asiakkuuksien ryhmittely

Asiakkuuksien ryhmittelyperusteeksi valittiin asiakkuuden arvoon perustuva ryhmittely. RAT:ssa todettiin, että ryhmittely sopii heidän asiakaskantaansa, joka on pitkäikäistä ja asiakkaat ovat paljon tekemisissä toistensa kanssa. Perinteinen asiakkuusryhmittely ei sopinut RAT:lle, sillä he ovat ennen kaikkea kaupungin sisäinen toimija, jolloin potentiaaliset asiakkaat ovat vähäisiä ja satunnaiset asiakkaat varsin pieniä, mutta kanta-asiakkaita olisi hyvinkin paljon. Ostokäyttäytymiseen perustuvaa ryhmittelyä pidettiin liian monimutkaisena tällaiselle asiakaskannalle, sillä ostokäyttäytymiseen vaikuttaa asiakkaan asema virastossa

sekä ostokohteet ovat hyvin erilaisia eri toimistoissa. Lisäksi ostotiheyteen vaikuttaa mistä asiakas virastossaan vastaa. Esimerkiksi puiston penkkejä ostetaan huomattavasti useammin kuin päiväkodin peruskorjausta. Tärkeämpää on tietää RAT:ssa, kumpi ostaja on kannattavampi eli arvokkaampi.

Asiakkuusryhmittely oli tarkoitus luoda itse tehdyn Excel-kuvion perusteella. Alun perin suunniteltu Excel-kuviosta tehtävä jaottelu osoittautui hankalaksi ja sekavaksi. Vaikka asiakkaita on yksityisiin yrityksiin verrattuna vähän, oli niitä silti liikaa asetettavaksi samaan taulukkoon. Kuviota tehtäessä luotiin kuitenkin taulukko, johon laskettiin kunkin asiakkaan arvo numeroina. Tätä taulukkoa käytettiin hyödyksi jaoteltaessa asiakkuuksia poistettaviin, parannettaviin, kehitettäviin ja avainasiakkuuksiin. Työhön kuitenkin jätettiin Excel -kuviot, sillä niistä yleiskatsauksen luominen onnistuu helposti ja nopeasti.

Taulukot, joissa näkyy asiakkaiden kateprosentin numeroina, toimitettiin RAT:lle, mutta julkisessa opinnäytetyössä niitä ei voinut julkaista. Taulukoissa Y-akselilla näkyy taustatietokyselyn vastaajien määrä eli kuinka moni kyselyyn vastanneista tunnisti asiakkaan. Vastaajamäärät löytyvät liitteestä 1. X-akselilla näkyy asiakkaan tuoma kateprosentti eli kuinka paljon katetta asiakas on tuottanut vuonna 2012. Pallon koko muuttuu sen mukaan, kuinka luja suhde työntekijöillä on asiakkaaseen. Pallon kokoon vaikutti se arvioitiinko asiakkaan kohdalla suhteen lujuudeksi eniten 3, 2 vai 1 - vastauksia. Liitteestä 2 löytyy suhteen lujuutta kuvaavat grafiikat: punainen väri kuvaa lukua 3, keltainen lukua 2 ja vihreä lukua 1.

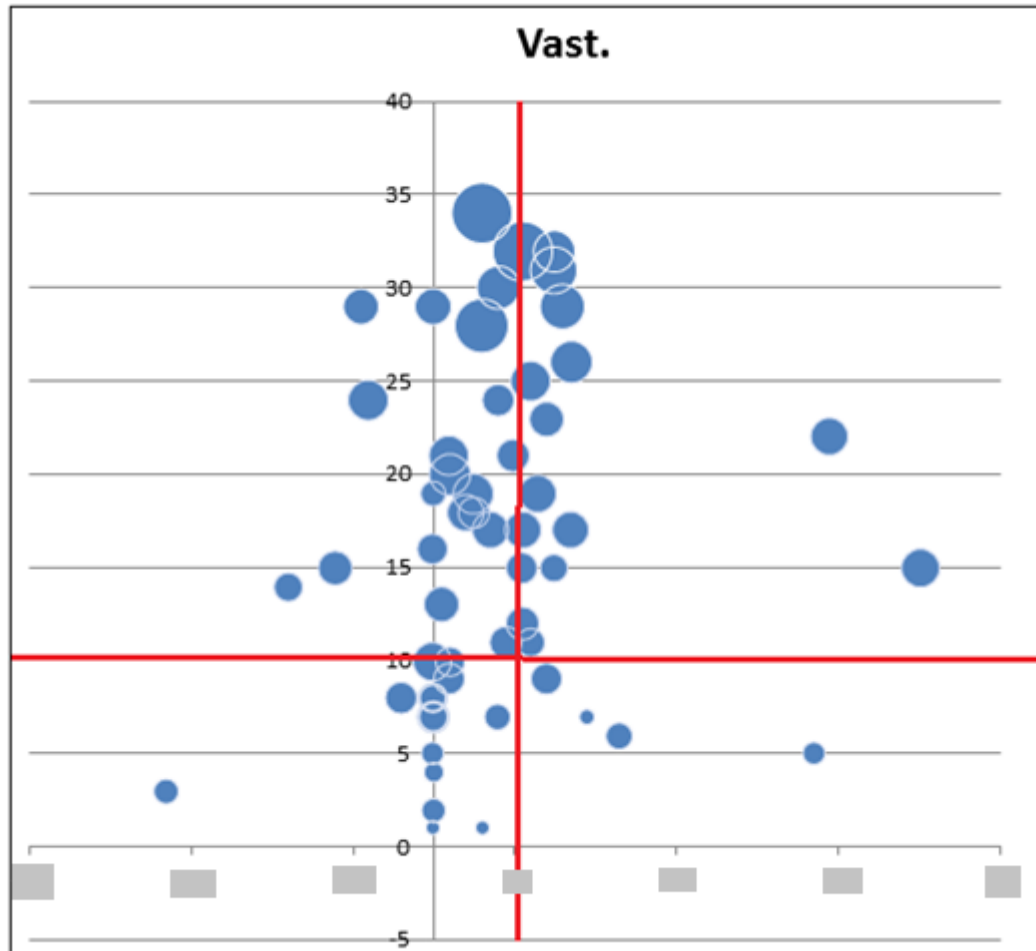
Asiakkuuksien ryhmittely perustui pitkälti ABC-analyysiin. A-asiakkuudet ovat RAT:n avainasiakkaita. Sekä kehitettävät, että parannettavat asiakkaat ovat B-asiakkaita. C-asiakkaita ovat taulukon loput asiakkaat sekä sellaiset asiakkaat, jotka eivät päässeet tähän listaukseen mukaan laisinkaan.





Kuvio 9: Asiakkuusryhmittelyn selitys

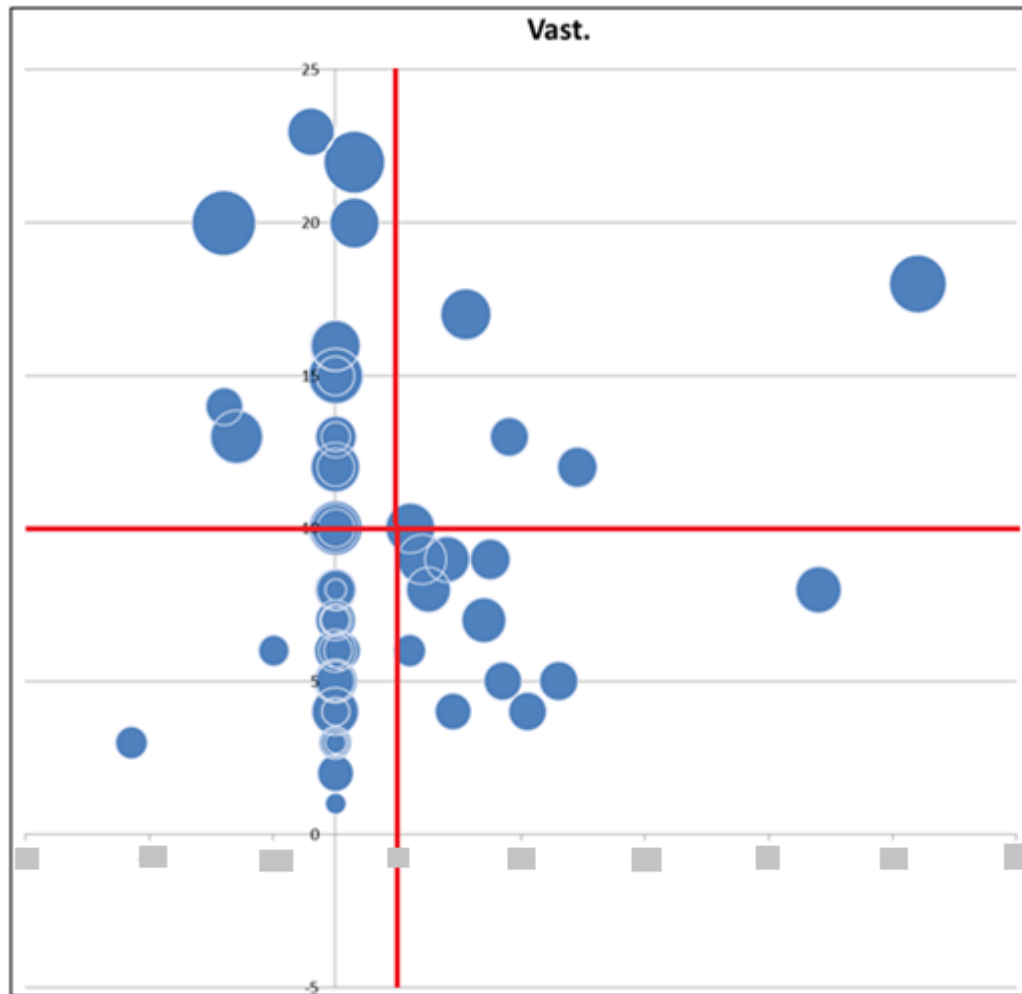
Kuvio 9 selvittää asiakkuusryhmittelyä. Asiakasryhmittely on tehty kuvioissa punaisella viivalla. X-akselin viiva on piirretty RAT:n määrittelemän raja-arvon kohdalle, sillä sen toimeksiantaja ilmoitti pienimmäksi toivotuksi kateprosentiksi. Raja-arvo on pienempi kuin RAT:n katetavoiteprosentti, mutta mikäli raja-arvo olisi laitettu katetavoitteen kohdalle, olisi taloudellisesti erinomaisia asiakkaita jäänyt liian vähän. Y-akselin viiva vedettiin 10 vastaajan kohdalle, sillä sitä pidettiin riittävänä määränä turvaamaan asiakkuuden tehokkaan hallinnan. Rajausta määriteltäessä todettiin, että on tärkeämpää tuntea asiakas osastolla laajalti kuin parin henkilön osalta erittäin hyvin. Näiden rajaehdojen perusteella asiakkaat jaettiin neljään ryhmään: avainasiakkaat, kehitettävät asiakkaat, parannettavat asiakkaat sekä muutettavat tai poistettavat asiakkaat. Asiakkaille annettiin myös värikoodit, sillä ne helpottivat asiakkaiden merkitsemistä erilaisissa tietokoneohjelmissa. Jako osoittautui varsin toimivaksi, avainasiakkaita ei jäänyt liikaa, eikä liian vähän ja poistettavia tai muutettavia asiakkaita oli eniten. Jotta asiakasmassan havainnoiminen olisi helpompaa, tässä työssä jaettiin asiakkuudet virastoittain: A-, B-, sekä muut virastot.



Kuvio 10: Asiakkaat virasto A

Kuten kuviosta 10 näkyy virasto A:n asiakkaita leimaa se, että heidät tunnetaan RAT:ssa erittäin hyvin. Asiakkaita, joita kukaan ei tunnista, oli listassa vain muutama. Suurimman osan asiakkaista tunnisti yli 10 vastaajaa eli asiakkaiden tunnettavuus RAT:lla on korkea. On myös hyvä huomioda, että taulukosta löytyy myös monta asiakasta, jotka paitsi ovat laajalti tunnettuja, myös erittäin lujasuhteisia. Tämä näkyy pallon koossa: suuria palloja on paljon arvon 25 yläpuolella.

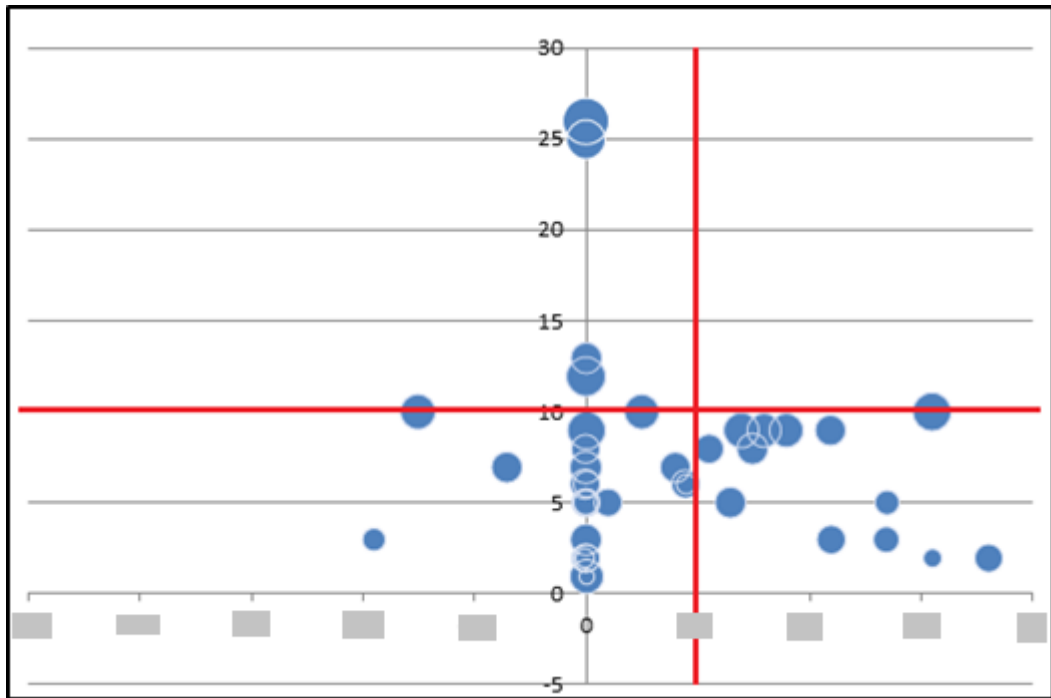
Toinen asia mikä nousee esiin virasto A:n asiakkaista, on heikot katteet verrattuna muihin taulukoihin. Katetavoitteet eivät ole RAT:lla suuret, kate on kuitenkin toivottavaa, sillä rakennusaloilla tappiollisia töitä tulee väistämättä erityisesti julkisella sektorilla. Tärkeintä olisi puuttua reippaasti tappiollisiin asiakkaisiin, varsinkin jos ne ovat tunnettuja ja tuovat paljon liikevaihtoa.



Kuvio 11: Asiakkaat virasto B

Kuvio 11 kuvaa virastoa B. Taulukkoa häiritsee se harha, että virastossa olisi paljon asiakkaita, jotka eivät osta RAT:lta laisinkaan. Käytännössä tämä pitää paikkansa, mutta taustalta löytyy se tosiasia, että viraston keskinäinen työnjako on se, etteivät johtajat osta itse mitään, vaan tilaukset johdetaan alemmalle portaalle. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtajat voisi asiakashoidossa jättää huomiotta, sillä he päättävät, mistä työt tilataan.

Kuvio näyttää sen huolestuttavasti sen asian, että varsin moni vahvalla pohjalla oleva asiakas ei ole RAT:lle kovin kannattava. Ainoastaan muutama vahvan suhteen omaavista asiakkaista ylsi avainasiakkaiden ryhmään. Samalla on mielenkiintoista huomata, että kuviosta löytyy asiakkaita, joilla on vahvat suhteet, mutta harvojen vastaajien keskuudessa. Kuviosta löytyy myös kohtuullisesti asiakkaita, joilla on kohtuullisen vahvat suhteet, mutta harvojen vastaajien keskuudessa ja asiakkaat tuovat paljon katetta. Näihin asiakkaisiin tulisi panostaa, jotta suhde vahvistuisi entisestään.



Kuvio 12: Asiakkaat muut

Kuviossa 12 on kuvattu RAT:n muiden virastojen asiakkaat. Kuviota vaivaa se harha, että sisäisille asiakkaille eli muiden Staran osastojen tilaajille ei löydy katetuottolaskelmia. Tämä puute saa sisäiset asiakkaat näyttämään rahallisesti arvottomilta, vaikka eivät ole sitä.

Päällimmäisenä kuviosta huomaa, että muiden virastojen asiakkailla on varsin hyvät katteet ja usea taulukon asiakkaista sijoittui kehitettäviin asiakkaisiin. Muiden virastojen asiakkaissa on myös vähiten henkilöitä, joille tehdään töitä negatiivisella katteella.

Huolestuttava asia on, että muiden virastojen asiakkaista ainoastaan yksi nousi avainasiakkaiden ryhmään. Pääosin tämä johtuu siitä, että asiakkaita ei tunneta RAT:lla kovin hyvin. Joidenkin asiakkaiden kohdalla muutama vastaaja tunsi asiakkaan todella hyvin, mutta usean asiakkaan kohdalla tuntemus jäi pintapuoleiseksi. Tämä voi johtua siitä, että osa asiakkaista on varsin pieniä ja ovat tehneet yhteistyötä ainoastaan muutaman vastanneen kanssa.

#### 4.2.1 Hoitomalli asiakkuusryhmä 1: Avainasiakkuudet

Avainasiakkuudet ovat RAT:lle tärkein asiakkuusryhmä. Ryhmä paitsi tuo osastolle paljon rahaa, on myös hyvissä suhteissa osaston työntekijöiden kanssa. Ryhmästä löytyy asiakkuuksia, jotka tuovat paitsi suuren osan liikevaihdosta, myös suuret katteet sekä asiakkuuksia, joiden liikevaihdollinen merkitys ei ole niin suuri, mutta ovat erittäin kannattavia. Osalle asiakkaista tehdään suuria töitä harvoin ja osalle usein pienempiä töitä.

Ryhmä 1: Avainasiakkuudet		
Tavoite	Tapa	Vastuuhenkilö
Asiakkaiden sitouttaminen	Luottamuksen lisääminen kommunikaation avulla	Toimistopäälliköt, työnjohto
Lisämyynti, jos mahdollista	Tarvekartoitus, jonka pohjalta voidaan suunnitella töitä	Laatupäällikkö, toimistopäälliköt
	Yleinen tarkkaavaisuus, olisiko muille osastoille töitä	Tuotannonjohto
Parempi asiakasdialogi	Vapaamuotoinen palaveri asiakkaan toiveista RAT:a kohtaan sekä hänen tarvitsemistaan töistä	Yksikönjohtaja, toimistopäälliköt
Asiakkaiden parempi huomioiminen	Asiakaskirje/tervehdys 4 krt vuodessa	Toimistopäälliköt tuot. insinöörit
	Tyytyväisyyskysely jokaisen isomman työn jälkeen	Tuot. insinöörit, tuotannonjohto
Kommunikaation lisääminen työmaiden aikana	Informoinnin rutinointi: työvaihe, lisätyöt, aikataulumuutokset, päättymispäivä	Tuotannonjohto
Vastuuhenkilön nimeäminen	Vastuuhenkilön valitseminen kullekin asiakkaalle ja koulutus, kuinka asiakkuuksia hoidetaan	Laatupäällikkö, tuot. insinöörit
Asiakastilaisuuksien järjestelmällinen toteuttaminen	Tilaisuuksien huolellinen suunnittelu ja toteutus 2 krt /vuodessa	Yksikönjohtaja, tuot. assistentti, tal. suunnittelija
Asiakastyytyväisyyden parantaminen	Asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta tehtävät parannukset	Konepaja-päällikkö, tuotantoinsinöörit

Taulukko 2: Avainasiakkuuksien hoito-ohjelma

Taulukkoon 2 on kirjattu avainasiakkuuksien hoito-ohjelma pelkistetyssä muodossa, mikä on tämän opinnäytetyön kannalta kaikista tärkein. Tämän takia se on myös kaikista kattavin. Ohjelmaan pyrittiin luomaan toimenpiteitä mahdollisimman kattavasti ja laaja-alaisesti. Avainasiakkuuksien hallinta työllistää RAT:a eniten, mutta myös tuottaa yksikölle eniten tulosta.

Kuten teoriaosuudessa todettiin, asiakkaiden sitouttaminen on yritykselle erittäin tärkeää. Parhaiten tämä onnistuu luottamuksen lisäämisellä, johon puolestaan vaikuttaa kommunikaation lisääminen ja lupauksista kiinnipitäminen. Tärkeä askel kohti parempaa asiakasdialogia olisivat vapaamuotoiset palaverit asiakkaan kanssa, jossa hän voisi esittää toiveitaan tarpeitaan, samassa yhteydessä olisi hyvä tehdä asiakkaalle kattava tarvekartoitus. Toinen tapa lisätä asiakaskommunikaatiota olisi informoinnin lisääminen työmaiden aikana. Tähän tavoitteeseen päästäisiin, kun tuotannonjohdolle rutinoitaisiin tapa kertoa missä työvaiheessa ollaan menossa, mitä lisätoimia on tulossa ja kuinka työ on aikataulussaan. Jokaisen suuremman työmaan jälkeen, asiakkaalle voisi tehdä myös pienen tyytyväisyyskyselyn. Tyytyväisyyskyselyyn asiakas voisi kirjoittaa, missä onnistuttiin ja missä ei sekä mitä hän tulevaisuudessa toivoo. Yleistä kommunikointia voisi lisätä asiakkaan kanssa esimerkiksi asiakaskirjeillä, joita voisi avainasiakkaille esimerkiksi jokaisella vuosineljänneksellä. Kirje voisi pitää sisällään tietoa RAT:n työtilanteesta ja suurista töistä.

Avainasiakkuuksille olisi tärkeää valita osastolta omat vastuuhenkilönsä, jotka pitäisivät huolta asiakkuudesta. Vastuuhenkilöitä voi olla useampi kuin yksi. Teoriassa mainittiin, kuinka henkilösuhteet vaikuttavat asiakkuuden toimivuuteen, onkin tärkeää ottaa huomioon, että vastuuhenkilön ja asiakkaan henkilökemiat toimivat hyvin. Vastuuhenkilön avulla olisi mahdollista saada selville, saisiko asiakkaalle myytyä lisää töitä. Tämän käytännön toimeenpanossa on oltava tarkkana, etteivät toimistorajat rajoita asiakkuuden hoitamista, vaan vastuuhenkilöt ovat tarkkaavaisia myös muita toimistoja hyödyttävistä töistä.

Yleinen asiakastyytyväisyyden parantaminen ja nettosuosittelevuuden nostaminen onnistuu huolellisesti suunniteltujen ja toteutettujen asiakastilaisuuksien järjestämisellä. Tilaisuuksia järjestettäessä on mietittävä, miten asiakkaan saa kiinnostumaan tapahtumasta ja mitä asiakasta hyödyttävää tilaisuudella on tarjota. Tilaisuudessa voitaisiin käsitellä asiakastyytyväisyystilannetta ja mitä osastolla on tekeillä asioiden parantamiseksi.

#### 4.2.2 Hoitomalli asiakkuusryhmä 2: Kehitettävät asiakkuudet

Kehitettävälle asiakkaille on tyypillistä se, että työt tehdään heille hyvillä katteilla, mutta näiden asiakkaiden hoito ei ole yhtä hyvällä mallilla kuin avainasiakkaiden. Tämä voi johtua monista asioista. Asiakas voi olla varsin uusi, eikä kukaan RAT:ssa tunne tätä. Toinen vaihtoehto on, että asiakas on varsin pitkäaikainen, mutta kukaan ei tunne tätä kunnolla, vaan hänelle on tehty esimerkiksi paljon pienempiä projekteja.

Ryhmä 2: Kehitettävät asiakkaat		
Tavoite	Tapa	Vastuuhenkilö
Asiakasdialogin aikaansaaminen	Vapaamuotoinen palaveri suurille asiakkaille	Yksikönjohtaja, toimistopäälliköt
Tarvekartoitus	Kyselylomake asiakkaalle: mistä vastaa, mitä tarvitsee, mitä odotuksia	Laatupäällikkö, tuotantoinsinöörit, projektipäälliköt, työpäälliköt
Vastuuhenkilön valitseminen suurille asiakkuuksille	Selvitys kenellä on parhaat suhteet asiakkaisiin, vastuuhenkilöiden valitseminen, koulutus asiakashoitoon	Konepajapäällikkö, projektipäälliköt, työpäälliköt
Asiakastilaisuuksien järjestäminen	2 krt vuodessa, joko avainasiakkaiden kanssa ja/tai parannettavien asiakkaiden kanssa	Yksikönjohtaja, tuotantoassistentti, taloussuunnittelija
Suunnitelmallisuuden lisääminen	Tarvekartoituksen jälkeen huolehditaan, etteivät asiakkaat vain ajaudu RAT:lle, vaan määrätietoisesti hankitaan töitä	Tuotannonjohto
Ostopotentiaalin selvittäminen	Selvitys, kuinka paljon asiakkaalla on määrärahoja, mistä tilaa ja kuka päätökseen vaikuttaa	Laatupäällikkö, yksikönjohtaja
Palkitseminen, jonka kautta lisää ostokertoja	Kohtalaisten alennusten antaminen, koska ollut hyvä asiakas	Tuotannonjohto, toimistopäälliköt
Laadun varmistus	Hyvä katteiselle asiakkaalle laadukkainta mahdollista työtä	Laatupäällikkö, tuotantoinsinöörit

Taulukko 3: Kehitettävien asiakkuuksien hoito-ohjelma

Taulukko 3 kuvaa kehitettäviä asiakkuuksia, joille tyypillistä on, että heitä ei tunneta kunnolla. Kuten teoriassa sanotaan, kehitettäviä asiakkuuksia tulee johtaa hyvin, mutta pelkistetyemmin kuin avainasiakkaita. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkuuksien johtamista ryhmänä, mutta osaa niistä myös personoidummin.

Kehitettävien asiakkuuksien ryhmässä on paljon uusia asiakkaita, joista tiedetään vielä hyvin vähän. Kuten teoriassa todettiin, asiakasinformaatiota tulee asiakkuuden alkuvaiheen jälkeen syventää. Siksi näille asiakkaille olisi tärkeää saada aikaan asiakasdialogi, jonka myötä voitaisiin tehdä tarvekartoitus asiakaskohtaisesti. Tärkeää olisi kartoittaa, mistä asiakas vastaa, mitä hän tarvitsee ja mitä odotuksia hänellä on RAT:n suhteen. Samalla olisi hyvä selvittää asiakkaan ostopotentiaali ja se, kuka hänen ostopäätöksiinsä vaikuttaa. Tarvekartoituksen pohjalta olisi helppo lisätä suunnitelmallisuutta, jotta voitaisiin pitää huolta siitä, että asiakkaat eivät vain ajelehdi tilamaan RAT:lta vaan asiakastyö olisi päämäärätietoista.

Kehitettävien asiakkuuksien ryhmästä ainakin suurille asiakkuuksille tulisi valita vastuuhenkilö. Kuten avainasiakkuuksien kohdalla, vastuuhenkilön tehtävänä olisi huolehtia asiakkuudesta ja sen toimivuudesta. Vastuuhenkilö voisi myös päättää asiakkuuden palkitsemisesta, jotta tilauksia saataisiin asiakkaalta lisää. Kuten teoriassa sanotaan, RAT:n olisi tärkeä miettiä onko tärkeämpää pitää kiinni hyvästä asiakkaasta vai noudattaa sopimuksia tarkasti. RAT:n on myös tärkeää huolehtia, että parasta hintaa maksavat asiakkaat saavat parasta mahdollista laatua.

#### 4.2.3 Hoitomalli asiakkuusryhmä 3: Parannettavat asiakkuudet

Parannettaville asiakkuuksille on tyypillistä, että heihin on erittäin hyvät asiakassuhteet, mutta he eivät tuo RAT:lle tarpeeksi katetta. Huonoon katteeseen voi löytyä useita syitä. Joissain tapauksissa asiakkaille on annettu liikaa alennuksia, jolloin töitä ei ole tehty kannattavasti. Toisten asiakkuuksien kohdalla on jouduttu tekemään työtä, joka ei ole ollut kannattava tai työmaa on kokonaan epäonnistunut, jolloin se on jäänyt tappiolliseksi.



Ryhmä 3: Parannettavat asiakkaat		
Tavoite	Tapa	Vastuuhenkilö
Tyytyväisyyden lisääminen, jotta turhat alennukset saadaan pois	Alennusten perusteltu poistaminen	Toimistopäälliköt, Tuotannonjohto
Palveluiden ja tuotteiden paremmuuden vakuuttaminen	Tarkempi selvitys siitä, mitä meiltä saa verrattuna yksityisiin toimijoihin	Laatupäällikkö, tuotantoinsinöörit
Tappiollisten töiden loppuminen	Tappiollisten töiden selvittäminen ja niistä oppiminen	Tuotantoinsinöörit, projektipäälliköt, työpäälliköt
Tuotannon tehostamisen osoittaminen	Vertailutaulukoita menneiltä vuosilta ja nyt	Tuotantoinsinöörit
Asiakkaiden maksuvalmiuden lisääminen	Selkeämpi hinnoittelu: mistä hinta koostuu ja mitä sillä saa	Hankintainsinöörit, kustannuslaskijat
Oman työn markkinointi: mitä on tehty hyvin ja maksetun rahan arvoisesti	Tuoteselosteet, tuote-esittelyt	Konepajapäällikkö, viestintäyksikkö
Keskinäisen luottamuksen lisääminen	Asiakastilaisuuksia, omat tai kehitettävien asiakkaiden kanssa	Yksikönjohtaja, tuotantoassistentti taloussuunnittelija
Kannattavuuden tarkempi seuraaminen jo työvaiheessa	Töiden kustannuksien tarkempi kartoitus	Hankintainsinöörit, kustannuslaskijat, projektipäälliköt, työpäälliköt

Taulukko 4: Parannettavien asiakkuuksien hoito-ohjelma

Talukossa 4 näkyy hoitomalli parannettaville asiakkuuksille, jotka ovat RAT:lle hyvin tuttuja asiakkaita. He ovat vaativia tai vastaavat vaativista töistä, jolloin heille tehdyt työt eivät tuota RAT:lle paljoa. Päättävöitteena ryhmälle olisi lisätä heidän tyytyväisyyttään siten, etteivät he lopeta asiakassuhdettaan.

Parannettavat asiakkuudet tulisi saada vakuuttuneeksi siitä, että RAT:n hinnat ovat maksamisen arvoiset. Tämä onnistuisi korostamalla tarjoustilanteessa sitä, mitä RAT:lta saa muihin, kenties edullisempiin, toimijoihin verrattuna. RAT:n olisi myös tärkeää markkinoida

omaa työtään esimerkiksi tuote-esittelyillä tai tuoteselosteilla, jotta asiakas näkee, kuinka hienoja tuotteita RAT myy. Koska ryhmä sisältää asiakkaita, joille on tehty tappiollisia töitä, olisi tärkeää selvittää, mistä virheet ovat johtuneet ja oppia niistä. Tämä tulisi käydä myös läpi asiakkaan kanssa, jottei hänelle jää tunnetta, että RAT on vain epäonnistunut. Töiden kannattavuutta tulisi seurata jo eri työvaiheissa esimerkiksi kustannuksia seuraamalla, jotta RAT:lle eikä asiakkaalle tulisi yllätyksiä työn laskutusvaiheessa.

Parannettavien asiakkaiden ryhmä tulisi saada uskomaan, että RAT on tehostanut tuotantoaan viime aikoina. Näin saataisiin lisättyä asiakkaiden maksuvalmiutta. Toinen keino maksuvalmiuden lisäämiseen olisi tarkempaa hinnoittelua ja selkeämmät tarjoukset. Olisi myös tärkeää lisätä keskinäistä luottamusta ja yhteistyötä esimerkiksi asiakastilaisuuksia järjestämällä. Tilaisuudet olisi hyvä järjestää esimerkiksi avain- tai kehitettävien asiakkuuksien kanssa.

#### 4.2.4 Hoitomalli asiakkuusryhmä 4: Muutettavat tai poistettavat asiakkuudet

Tämä asiakkuusryhmä on RAT:lle kaikista kannattamattomin. Asiakkaita ei tunneta, eivätkä he tuo juurikaan voittoa. Toisin sanoen osa näistä asiakkuuksista tulisi poistaa tyylikkäästi. Poistaminen tulisi tehdä hienovaraisesti, koska kuten teoriassakin sanottiin, tällä hetkellä kannattamaton asiakas voi tulevaisuudessa on hyvinkin kannattava. Asiakkuuden loppettamisen syyt tulisi selvittää ja mahdollisuuksien mukaan käydä yhdessä läpi asiakkaan kanssa, jottei kummallekkaan osapuolelle jäisi yhteistyön loppumisesta huonoa mielikuvaa.

Ryhmä 4: Muutettavat tai poistettavat asiakkuudet		
Tavoite	Tapa	Vastuuhenkilö
Tunnistaa kehitettävät asiakkaat	Selvittää kelle on tehty töitä, kenet tunnetaan muttei tarpeeksi hyvin, kenet tuntee pari työntekijää hyvin	Osaston controller, toimistopäälliköt
Poistaa turhat asiakkaat	ns. tyylikäs lopetus, jossa välejä ei katkaista	Toimistopäälliköt
Kannattavuuden tarkempi seuraaminen jo työvaiheessa ja kustannustehokkuuden parantaminen	Tarkemmat kustannusarviot ja niistä informoiminen asiakkaalle	Kustannuslaskijat, tuotannonjohto
Asiakastyytyväisyyden kasvattaminen ja keskinäisten suhteiden syventäminen	Tiiviimpi yhteydenpito, informaation jako	Tuotannonjohto
	Aikatauluissa pysyminen, rehellisyys omasta työstä	
Keskinäisen luottamuksen aikaansaaminen	Kommunikaation parantaminen: Asiakaskirje/tervehdys	Toimistopäälliköt, tuotantoinsinöörit, viestintäosasto
	Parempi yhteydenpito työmaiden aikana	Tuotannonjohto
Paremmat katteet	Hintojen nosto, joka perustellaan nousseista kuluista mm. harmaan talouden ehkäisemisestä	Toimistopäälliköt

Taulukko 5: Muutettavien tai poistettavien asiakkuuksien hoito-ohjelma

Taulukko 5 kuvaa muutettavien tai poistettavien asiakkuuksien hoito-ohjelmaa. Ryhmästä tulisi valikoita kehitettävät asiakkuudet, joissa nähdään potentiaalia nousta kehitettävien tai parannettavien asiakkuuksien luokkaan. Asiakkaat tulisikin käydä läpi ja katsoa onko heille tehty suuria tappiollisia töitä tai tuntee heidät vain muutama tuotannonjohtoon edustaja.

Muutettavia asiakkaita tulisi saada tyytyväisemmiksi, jotta katteita saataisiin nostettua. Tyytyväisyyttä pystyttäisiin parantamaan tiiviimmällä yhteydenpidolla ja avoimuudella. Tämä koskee sekä työmaiden aikana, että niiden ulkopuolella tapahtuvaa yhteydenpitoa. Kun katetavoitetta nostetaan, nousevat luonnollisesti hinnatkin, tämä täytyisi perustella asiakkaalle ja tehdä selväksi mistä hinnat muodostuvat.

## 5 Jatko-toimenpide-ehdotuksia

Tämän opinnäytetyön johdosta asiakastyötä on viety RAT:n yksikössä eteenpäin aktiivisesti. Työn edetessä on huomattu erilaisia jatko-toimenpiteiden tarpeita. Osa toimenpiteistä on myös toteutettu vuoden 2014 aikana.

Työssä käytetty asiakkaiden pisteytys on viety tätä työtä pidemmälle. Painoarvoihin on lisätty katteen lisäksi asiakkaan tuoma liikevaihto, tällöin nähdään kannattavuuden lisäksi, ketkä asiakkaat ovat tuovat paljon liikevaihtoa. Lisäksi asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta saadut tiedot on lisätty pisteytykseen. Tyytyväiset asiakkaat eivät saa tyytyväisyydestään pisteitä, mutta tätä kautta on helpompi nähdä, jos joku suuri ja tärkeä asiakas on tyytymätön asiakkuutensa.

Työ on myös herättänyt keskustelua oikean CRM-järjestelmän tarpeellisuudesta. Vaikka asiakkaita ei ole määrällisesti valtavasti, on tietojen käsittely pelkän Excelin avulla työlästä ja hidasta. Työnjohto olisi myös helpompi saada osallistumaan asiakastyöhön, jos työväline olisi mahdollisimman yksinkertainen ja helppokäyttöinen. CRM-järjestelmän käyttöönotosta on puhuttu niin Rakennustekniikan sisällä kuin Stara-tasoisesti.

Työn edetessä on myös noussut yhä suuremmin esiin henkilöstön koulutustarve asiakkuushallinnan osalta. Asiakkuuksia hoidetaan kohtalaisen hyvin, mutta tiedon dokumentoinnissa ja järjestelmällisyydessä on puutteita. Jatkossa on tarkoitus lisätä henkilöstön koulutusta sekä saada henkilöstö ymmärtämään, miksi tällainen työ on tärkeää. Lisäksi useasti nousi esille, kuinka kiireistä työnjohto on. RAT:n johtoryhmän tulisi pohtia, kuinka työnjohdolle järjestettäisiin aikaa hoitaa asiakassuhteitaan. Asiakashallinnan kohdalla voitaisiin miettiä jonkinasteista keskittämistä, jolloin yksi henkilö vastaisi asiakashallinnasta ja toimisi työnjohdon tukena esimerkiksi kokoamalla asiakasinformaatiota sekä mahdollisesti viestimällä asiakkaan suuntaan.

Asiakashallinnan tueksi on suunniteltu erilaisten mittareiden käyttöönottoa. Tärkeitä mittareita olisi ajankohtainen myynnillinen seuraaminen työnjohtotasolla, potentiaalisten asiakkaiden rekisteröinti ja kontaktien varmistaminen asiakkuuskokousten avulla.

Opinnäytetyön aikana tehtiin RAT:n yksikölle Nettosuosittelevuorokausi-tutkimus, joka mittaa asiakkaan halua suositella yritystä muille toimijoille. Tutkimuksen tuloksista huomattiin, että kaksi kolmesta avainasiakkaasta osoittautui passiiviseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että he eivät ole valmiita suosittelemaan RAT:a eteenpäin muille asiakkaille. Jatkona tälle opinnäytetyölle

voitaisiinkin suunnitella opinnäytetyön teettämisestä pelkästään avainasiakkaista. Tällä tavalla voitaisiin saada passiiviset avainasiakkaat aktiivisiksi.

## 6 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli ryhmitellä Stara Rakennustekniikan asiakkaat ja luoda ryhmille asiakkuushoitomallit. Työn alussa esiteltiin toimeksiantajaa. Stara on Helsingin kaupungin rakentamispalvelu, joka tekee rakentaa ja ylläpitää katuverkostoa, hoitaa ympäristöä ja peruskorjaa kaupungin kiinteistöjä. Rakennustekniikan osasto muodostuu kolmesta toimistosta: Rakennusprojektit, Konepaja ja Korjausrakentaminen. Rakennustekniikka tarjoaa erilaisia taloteknisiä ratkaisuja, kuten peruskorjauksia sekä pienempiä korjaustöitä.

Alkukartoituksen perusteella todettiin, että asiakashallinnassa on parantamisen varaa. Työtä tehdessä kävi ilmi, että asiakastyötä tehdään toimeksiantajalla paljonkin, mutta sitä ei dokumentoida mihinkään, eikä asiakashallintaa johdeta tarpeeksi. Nykytilaa selvittäessä kävi myös ilmi, että Rakennustekniikka ei koe itseään kilpailevana yrityksenä, vaan on edelleen hyvin virastorakenteinen ja tämän vuoksi kunnollinen asiakashallinta on vähäistä. Työn tavoitteena oli ryhmitellä Rakennustekniikan asiakkuudet eri ryhmiin ja luoda käytännönläheiset hoitomallit eri asiakkuusryhmille.

Teoreettinen osuus koottiin eri asiakashallintaa koskevista lähteistä. Teoria jaettiin kolmeen pääotsikkoon: asiakashallinnan tärkeys yritykselle, asiakkuuksien ryhmittelytavat sekä avainasiakkuuksien hoito. Asiakashallinnan tärkeyttä korostettiin asiakashallinnasta saatavilla hyödyillä, kuten kannattavuuden paranemisella. Katsottiin myös aiheelliseksi korostaa asiakasinformaation tärkeyttä ja käyttöä sekä perusteltiin, miksi on yritykselle edullisempaa pitää huolta olemassa olevista asiakkuuksista kuin hankkia jatkuvasti uusia. Asiakkuuksien ryhmittely -otsikon alle koottiin tietoa, miksi asiakkuuksia kannattaa ryhmitellä ja millä eri tavoin ryhmittelyä voi toteuttaa. Tämän jälkeen kerrottiin, kuinka asiakkuusryhmille luodaan erilaisia asiakkuusstrategioita sekä käytiin läpi suhdemarkkinointisuunnitelman luomista. Avainasiakkuuksien hoidossa käsiteltiin avainasiakkuuksien tunnistamista, analysointia sekä asiakaskäytäntöjen kehittämistä ja soveltamista.

Opinnäytetyön toiminnallisen osan aluksi, tehtiin pieni kysely tuotannonjohdolle. Kyselyn tarkoitus oli selvittää, kuinka hyvin he tuntevat yksikön asiakkaat. Tuotannon johdon tuli arvioida suhdettaan asiakkaaseen asteikolla 1-3. Saaduista vastauksista saatiin kriteeri asiakkuuksien ryhmittelyä varten. Toiseksi asiakasryhmittely perusteeksi valittiin asiakkaan katetuottoprosentti. Käytetyn asiakasryhmittelyn perusteella ryhmiä muodostui neljä:

avainasiakkuudet, kehitettävät asiakkuudet, parannettavat asiakkuudet sekä muutettavat tai poistettavat asiakkuudet. Ryhmille luotiin hoitomallit, joiden avulla asiakastyö paranee. Hoitomallit sisälsivät erilaisia käytännön toimia, kuten asiakasdialogin parantamista, asiakastilaisuuksien järjestämistä ja oman työn markkinointia. Hoitomalleihin nimettiin myös mahdolliset vastuuhenkilöt, jotta tästä työstä saadut hyödyt voidaan valjastaa toimeksiantajan käyttöön, eikä jää ainoastaan teoriatasolle.

## Lähdeluettelo

Bergström S. & Leppänen A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing.

Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1993. Suhdemarkkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki: Talentum.

Lahtinen J. & Isoviita A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Storbacka K., Lehtinen J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai armoilla. Juva: WS Bookwell.

## Sähköiset lähteet

Helsingin kaupunki Stara. 2013. Esittely. Viitattu 25.5.2013.

<http://www.hel.fi/hki/Rakpa/fi/Esittely>

Helsingin kaupunki Stara. 2013. Kaupunkitekniikka. Viitattu 25.5.2013.

<http://www.hel.fi/hki/Rakpa/fi/Kaupunkitekniikka>

Helsingin kaupunki Stara. 2013. Rakennustekniikka. Viitattu 25.5.2013.

<http://www.hel.fi/hki/Rakpa/fi/Rakennustekniikka>

Helsingin kaupunki Stara. 2013. Geopalvelu. Viitattu 26.5.2013.

<http://www.hel.fi/hki/Rakpa/fi/Geopalvelu>

Helsingin kaupunki Stara. 2012. Logistiikka. Viitattu 26.5.2013.

<http://www.hel.fi/hki/Rakpa/fi/Logistiikka>

Helsingin kaupunki Stara. 2012. Ympäristöhoito. Viitattu 26.5.2013.

[http://www.hel.fi/hki/Rakpa/fi/Ymp\\_ri\\_st\\_nhoito](http://www.hel.fi/hki/Rakpa/fi/Ymp_ri_st_nhoito)

Ikävalko, K. 2014. Lupa vuorovaikutukseen. Viitattu 6.6.2014.

<http://papunet.net/tietoa/lupa-vuorovaikutukseen>

La Fiura, A-M. 2010. Leipomo Koppanen KY:n asiakkuudet liiketoiminnan kehittämisen lähtökohtana. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.11.2014.

<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/10838/Oppari%202010.pdf?sequence=1>

Latva-Ranto, J. 2011. Asiakkuudenhallinta asiakassuhteen päättymisvaiheessa. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.5.2015.

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36047/Latva-Ranto\\_Jonna.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36047/Latva-Ranto_Jonna.pdf?sequence=1)

Pietilä, A. 2012. Asiakkuuden elinkaari muodostuu 5 vaiheesta. Viitattu 23.3.2015

<http://www.asiakasuskollisuusjohtaja.fi/2012/09/asiakkuuden-elinkaari-muodostuu-5.html>

Pokki, T. 2005. Muutospaineet julkisella sektorilla - Roolit ja jännitteet Kuntaliiton Palveluntuotannon uudistaminen -ohjelmassa. Helsinki University of Technology. Espoo. Tutkimus.

<https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/842>

Kokkonen, O. 2006. Asiakastyytyväisyys kaiken perusta. Viitattu 28.3.2015.

<http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/asiakastyytyvaeisyys-kaiken-perusta/>

Taloustutkimus Oy. 2015. Nettosuositteluindeksi NSI. Viitattu 29.3.2015.

[http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/asiakassuhde/nettosuositteluindeksi\\_nsi/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/asiakassuhde/nettosuositteluindeksi_nsi/)

Vuori, J-P. 2012. Miten luoda luottamusta? Viitattu 4.4.2015.

<http://www.boardman2020.fi/fi/miten-luoda-luottamusta/>



## Kuvat

Kuva 1: Taustatietokyselyn pohja.....	30
---------------------------------------	----

## Kuviot

Kuvio 1: Stara Rakentamispalvelun organisaatiokaavio (Stara, 2013) .....	8
Kuvio 2: Stara Rakennustekniikan organisaatiokaavio (Stara, 2013) .....	10
Kuvio 3: Suhdemarkkinoinnin perusarvot (Gummesson 2004, 37-40.) .....	15
Kuvio 4: 1-5-25 -malli (Lahtinen & Isoviita 2004, 3.) .....	18
Kuvio 5: Asiakasprosessi (Bergström & Leppänen 2009, 470.) .....	21
Kuvio 6: Asiakkaiden ABC-ryhmittely (Ojasalo & Ojasalo 2010, 157.) .....	23
Kuvio 7: Asiakkuuksien priorisointikriteerijä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149.) .....	25
Kuvio 8: Asiakassuhteen analysointi (Ojasalo & Ojasalo 2010, 152.) .....	26
Kuvio 9: Asiakkuusryhmittelyn selitys .....	33
Kuvio 10: Asiakkaat virasto A .....	34
Kuvio 11: Asiakkaat virasto B .....	35
Kuvio 12: Asiakkaat muut.....	36

## Taulukot

Taulukko 1: Kestävien asiakassuhteiden hyödyt (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126.) .....	16
Taulukko 2: Avainasiakkuuksien hoito-ohjelma .....	37
Taulukko 3: Kehitettävien asiakkuuksien hoito-ohjelma.....	39
Taulukko 4: Parannettavien asiakkuuksien hoito-ohjelma .....	41
Taulukko 5: Muutettavien tai poistettavien asiakkuuksien hoito-ohjelma.....	43

## Liitteet

Liite 1: Taustatietokyselyn vastaukset

	Asiakas	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	D1	10	21,74%	<div></div>				
2.	A1	32	69,57%	<div></div>				
3.	B1	3	6,52%	<div></div>				
4.	B2	6	13,04%	<div></div>				
5.	C1	5	10,87%	<div></div>				
6.	B3	3	6,52%	<div></div>				
7.	A2	23	50,00%	<div></div>				
8.	A3	15	32,61%	<div></div>				
9.	B4	9	19,57%	<div></div>				
10.	E1	3	6,52%	<div></div>				
11.	F1	6	13,04%	<div></div>				
12.	B5	7	15,22%	<div></div>				
13.	A4	7	15,22%	<div></div>				
14.	B6	1	2,17%	<div></div>				
15.	G1	10	21,74%	<div></div>				
16.	B7	13	28,26%	<div></div>				
17.	A5	19	41,30%	<div></div>				
18.	H1	2	4,35%	<div></div>				
19.	A6	25	54,35%	<div></div>				
20.	I1	9	19,57%	<div></div>				
21.	B8	18	39,13%	<div></div>				
22.	B9	5	10,87%	<div></div>				
23.	B10	9	19,57%	<div></div>				
24.	A7	21	45,65%	<div></div>				
25.	J1	26	56,52%	<div></div>				
26.	B11	16	34,78%	<div></div>				
27.	B12	7	15,22%	<div></div>				
28.	B13	5	10,87%	<div></div>				
29.	B14	5	10,87%	<div></div>				
30.	A8	29	63,04%	<div></div>				

	Asiakas	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
31.	B15	0	0,00%					
32.	B16	20	43,48%					
33.	A9	0	0,00%					
34.	J2	2	4,35%					
35.	A10	17	36,96%					
36.	B17	15	32,61%					
37.	A11	21	45,65%					
38.	F2	25	54,35%					
39.	A12	1	2,17%					
40.	J3	13	28,26%					
41.	B18	12	26,09%					
42.	B19	4	8,70%					
43.	A13	13	28,26%					
44.	H2	30	65,22%					
45.	A14	3	6,52%					
46.	K1	7	15,22%					
47.	B20	4	8,70%					
48.	B21	12	26,09%					
49.	A15	5	10,87%					
50.	B12	6	13,04%					
51.	A16	7	15,22%					
52.	C2	5	10,87%					
53.	L1	9	19,57%					
54.	A17	17	36,96%					
55.	A18	7	15,22%					
56.	A23	22	47,83%					
57.	A24	6	13,04%					
58.	F2	9	19,57%					
59.	M1	8	17,39%					
60.	A19	5	10,87%					

	Asiakas	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
61.	A20	11	23,91%					
62.	A21	15	32,61%					
63.	A22	22	47,83%					
64.	A23	32	69,57%					
65.	L2	17	36,96%					
66.	F4	12	26,09%					
67.	B25	10	21,74%					
68.	H3	5	10,87%					
69.	B26	10	21,74%					
70.	C3	2	4,35%					
71.	A24	24	52,17%					
72.	B27	13	28,26%					
73.	B28	3	6,52%					
74.	A25	2	4,35%					
75.	B29	8	17,39%					
76.	B30	23	50,00%					
77.	A26	10	21,74%					
78.	I2	3	6,52%					
79.	A27	10	21,74%					
80.	F5	5	10,87%					
81.	A28	19	41,30%					
82.	F6	6	13,04%					
83.	A29	15	32,61%					
84.	N1	7	15,22%					
85.	A30	0	0,00%					
86.	A31	7	15,22%					
87.	A32	19	41,30%					
88.	B31	7	15,22%					
89.	B32	15	32,61%					
90.	A33	24	52,17%					

	Asiakas	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
91.	N2	9	19,57%	<div></div>				
92.	B34	0	0,00%	<div></div>				
93.	B33	1	2,17%	<div></div>				
94.	B35	8	17,39%	<div></div>				
95.	L3	14	30,43%	<div></div>				
96.	B36	16	34,78%	<div></div>				
97.	B37	6	13,04%	<div></div>				
98.	I3	6	13,04%	<div></div>				
99.	N3	10	21,74%	<div></div>				
100.	B38	0	0,00%	<div></div>				
101.	A34	24	52,17%	<div></div>				
102.	B39	8	17,39%	<div></div>				
103.	A35	6	13,04%	<div></div>				
104.	B41	4	8,70%	<div></div>				
105.	B40	12	26,09%	<div></div>				
106.	L4	5	10,87%	<div></div>				
107.	A36	19	41,30%	<div></div>				
108.	A37	0	0,00%	<div></div>				
109.	J4	2	4,35%	<div></div>				
110.	A38	15	32,61%	<div></div>				
111.	A39	15	32,61%	<div></div>				
112.	C4	1	2,17%	<div></div>				
113.	B42	6	13,04%	<div></div>				
114.	B43	8	17,39%	<div></div>				
115.	C5	2	4,35%	<div></div>				
116.	A40	17	36,96%	<div></div>				
117.	A41	31	67,39%	<div></div>				
118.	A42	18	39,13%	<div></div>				
119.	H4	8	17,39%	<div></div>				
120.	B44	10	21,74%	<div></div>				





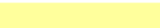






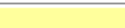


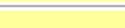







































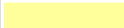






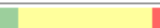


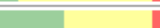



























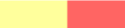
	Asiakas	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
121.	B45	13	28,26%	<div></div>				
122.	J5	7	15,22%	<div></div>				
123.	A43	1	2,17%	<div></div>				
124.	A44	14	30,43%	<div></div>				
125.	C6	9	19,57%	<div></div>				
126.	A45	8	17,39%	<div></div>				
127.	N4	1	2,17%	<div></div>				
128.	B46	4	8,70%	<div></div>				
129.	B47	2	4,35%	<div></div>				
130.	N5	3	6,52%	<div></div>				
131.	B48	8	17,39%	<div></div>				
132.	A46	14	30,43%	<div></div>				
133.	H5	1	2,17%	<div></div>				
134.	A47	17	36,96%	<div></div>				
135.	B49	10	21,74%	<div></div>				
136.	B50	17	36,96%	<div></div>				
137.	B51	0	0,00%					
138.	B52	7	15,22%	<div></div>				
139.	F7	10	21,74%	<div></div>				
140.	A48	34	73,91%	<div></div>				
141.	H6	0	0,00%					
142.	B53	3	6,52%	<div></div>				
143.	F8	2	4,35%	<div></div>				
144.	B54	5	10,87%	<div></div>				
145.	O1	3	6,52%	<div></div>				
146.	A49	9	19,57%	<div></div>				
147.	A50	26	56,52%	<div></div>				
148.	A51	1	2,17%	<div></div>				
149.	A52	7	15,22%	<div></div>				
150.	A53	18	39,13%	<div></div>				



	Asiakas	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
151.	B55	0	0,00%					
152.	A54	2	4,35%					
153.	A55	29	63,04%					
154.	P1	4	8,70%					
155.	I4	7	15,22%					
156.	C7	5	10,87%					
157.	B56	3	6,52%					
158.	J6	8	17,39%					
159.	B57	7	15,22%					
160.	M2	3	6,52%					
161.	B58	13	28,26%					
162.	B59	9	19,57%					
163.	A56	6	13,04%					
164.	B60	10	21,74%					
165.	A57	19	41,30%					
166.	A58	7	15,22%					
167.	A59	8	17,39%					
168.	H7	3	6,52%					
169.	C8	9	19,57%					
170.	D2	8	17,39%					
171.	A60	20	43,48%					
172.	A61	4	8,70%					
173.	A62	12	26,09%					
174.	F9	7	15,22%					
175.	P2	11	23,91%					
176.	A63	13	28,26%					
177.	A64	29	63,04%					
178.	B61	20	43,48%					
179.	A65	28	60,87%					
180.	N6	0	0,00%					

	Asiakas	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
182.	B62	8	17,39%	<div><div></div></div>				
183.	B63	1	2,17%	<div><div></div></div>				
184.	Q1	13	28,26%	<div><div></div></div>				
185.	Joku muu, kuka?	7	15,22%	<div><div></div></div>				
186.	Joku muu, kuka?	4	8,70%	<div><div></div></div>				
187.	Joku muu, kuka?	2	4,35%	<div><div></div></div>				

Liite 2: Asiakkaan tunnettuus asteikolla 1-3

	1 (Arvo: 1)	2 (Arvo: 2)	3 (Arvo: 3)	Yhteensä
D1 (avg: 2,00)				100%
A1 (avg: 1,91)				100%
B1 (avg: 1,00)				100%
B2 (avg: 1,50)				100%
C1 (avg: 1,80)				100%
B3 (avg: 1,33)				100%
A2 (avg: 1,83)				100%
A3 (avg: 2,20)				100%
B4 (avg: 1,67)				100%
E1 (avg: 2,33)				100%
F1 (avg: 1,17)				100%
B5 (avg: 2,00)				100%
A4 (avg: 1,86)				100%
B6 (avg: 1,00)				100%
G1 (avg: 2,00)				100%
B7 (avg: 1,23)				100%
A5 (avg: 1,42)				100%
H1 (avg: 2,50)				100%
A6 (avg: 2,00)				100%
I1 (avg: 2,00)				100%
B8 (avg: 1,89)				100%
B9 (avg: 1,80)				100%
B10 (avg: 1,89)				100%
A7 (avg: 1,86)				100%
J1 (avg: 1,96)				100%
B11 (avg: 1,69)				100%
B12 (avg: 1,29)				100%
B13 (avg: 2,00)				100%
B14 (avg: 2,20)				100%
A8 (avg: 1,62)				100%
B15 (avg: 0,00)				100%
B16 (avg: 1,75)				100%
A9 (avg: 0,00)				100%

J2 (avg: 1,50)		100%
A10 (avg: 1,94)		100%
B17 (avg: 1,93)		100%
A11 (avg: 1,71)		100%
F2 (avg: 1,76)		100%
A12 (avg: 1,00)		100%
J3 (avg: 1,69)		100%
B18 (avg: 1,58)		100%
B19 (avg: 1,50)		100%
A13 (avg: 2,00)		100%
H2 (avg: 1,73)		100%
A14 (avg: 1,33)		100%
K1 (avg: 2,14)		100%
B20 (avg: 2,00)		100%
B21 (avg: 1,83)		100%
A15 (avg: 1,60)		100%
B12 (avg: 1,33)		100%
A16 (avg: 2,29)		100%
C2 (avg: 1,60)		100%
L1 (avg: 1,67)		100%
A17 (avg: 1,65)		100%
A18 (avg: 2,14)		100%
A23 (avg: 1,86)		100%
B19 (avg: 1,50)		100%
F2 (avg: 2,33)		100%
M1 (avg: 2,00)		100%
A19 (avg: 1,60)		100%
A20 (avg: 1,73)		100%
A21 (avg: 1,93)		100%
A22 (avg: 1,95)		100%
A23 (avg: 2,47)		100%
L2 (avg: 1,47)		100%
F4 (avg: 2,08)		100%
B25 (avg: 2,20)		100%

H3 (avg: 1,60)		100%
B26 (avg: 1,50)		100%
C3 (avg: 2,00)		100%
A24 (avg: 2,04)		100%
B27 (avg: 1,92)		100%
B28 (avg: 2,33)		100%
A25 (avg: 1,50)		100%
B29 (avg: 2,00)		100%
B30 (avg: 1,43)		100%
A31 (avg: 1,80)		100%
A32 (avg: 2,67)		100%
B31 (avg: 2,50)		100%
B32 (avg: 1,60)		100%
P1 (avg: 1,95)		100%
N1 (avg: 1,83)		100%
P2 (avg: 1,80)		100%
N1 (avg: 1,57)		100%
P3 (avg: 0,00)		100%
P4 (avg: 1,86)		100%
P6 (avg: 2,00)		100%
P5 (avg: 1,43)		100%
B32 (avg: 1,40)		100%
A33 (avg: 1,58)		100%
N2 (avg: 2,22)		100%
B34 (avg: 0,00)		100%
B33 (avg: 1,00)		100%
B35 (avg: 1,88)		100%
L3 (avg: 1,57)		100%
B36 (avg: 1,75)		100%
B37 (avg: 1,83)		100%
I3 (avg: 2,00)		100%
N3 (avg: 1,80)		100%
B38 (avg: 0,00)		100%
A34 (avg: 1,63)		100%
B39 (avg: 1,75)		100%

A35 (avg: 2,00)		100%
B41 (avg: 2,00)		100%
B40 (avg: 1,42)		100%
L4 (avg: 1,80)		100%
A36 (avg: 2,00)		100%
A37 (avg: 0,00)		100%
J4 (avg: 1,50)		100%
A38 (avg: 1,60)		100%
A39 (avg: 1,80)		100%
C4 (avg: 3,00)		100%
B42 (avg: 2,00)		100%
B43 (avg: 1,75)		100%
C5 (avg: 2,00)		100%
A40 (avg: 1,94)		100%
A41 (avg: 1,97)		100%
A42 (avg: 1,61)		100%
H4 (avg: 1,75)		100%
B44 (avg: 1,40)		100%
B45 (avg: 1,54)		100%
J5 (avg: 2,00)		100%
A43 (avg: 3,00)		100%
A44 (avg: 1,71)		100%
C6 (avg: 2,00)		100%
A45 (avg: 2,13)		100%
N4 (avg: 2,00)		100%
B46 (avg: 1,50)		100%
B47 (avg: 1,50)		100%
N5 (avg: 2,00)		100%
B48 (avg: 1,63)		100%
A46 (avg: 1,64)		100%
H5 (avg: 2,00)		100%
A47 (avg: 2,06)		100%
N5 (avg: 2,10)		100%
B48 (avg: 1,71)		100%

A46 (avg: 0,00)		100%
P8 (avg: 1,86)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
H5 (avg: 2,20)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
A47 (avg: 2,38)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
B49 (avg: 0,00)		100%
B50 (avg: 1,00)	<div><div></div></div>	100%
B51 (avg: 2,50)	<div><div></div><div></div></div>	100%
B52 (avg: 2,00)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
F7 (avg: 1,67)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
A48 (avg: 2,00)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
H6 (avg: 1,88)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
B53 (avg: 1,00)	<div><div></div></div>	100%
A50 (avg: 2,14)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
A51 (avg: 2,06)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
B55 (avg: 0,00)		100%
A54 (avg: 1,50)	<div><div></div><div></div></div>	100%
A55 (avg: 1,69)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
P1 (avg: 2,50)	<div><div></div><div></div></div>	100%
I4 (avg: 2,00)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
C7 (avg: 1,40)	<div><div></div><div></div></div>	100%
B56 (avg: 1,67)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
J6 (avg: 1,63)	<div><div></div><div></div></div>	100%
B57 (avg: 2,00)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
M2 (avg: 2,33)	<div><div></div><div></div></div>	100%
B58 (avg: 1,85)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
B59 (avg: 2,11)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
H7 (avg: 1,67)	<div><div></div><div></div></div>	100%
C8 (avg: 1,90)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
A60 (avg: 2,00)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
A61 (avg: 1,71)	<div><div></div><div></div></div>	100%
A62 (avg: 1,88)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
F9 (avg: 2,00)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
P2 (avg: 1,78)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
(avg: 1,88)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%
Q8 (avg: 2,10)	<div><div></div><div></div><div></div></div>	100%

Q9 (avg: 1,25)		100%
A65 (avg: 1,92)		100%
Q10 (avg: 2,14)		100%
A64 (avg: 1,91)		100%
Q11 (avg: 1,92)		100%
A64 (avg: 1,93)		100%
B61 (avg: 2,00)		100%
A65 (avg: 2,32)		100%
N6 (avg: 0,00)		100%
Q12 (avg: 1,50)		100%
B62 (avg: 1,88)		100%
B63 (avg: 3,00)		100%
Q1 (avg: 1,69)		100%
Joku muu, kuka? (avg: 2,57)		100%
Joku muu, kuka? (avg: 2,50)		100%
Joku muu, kuka? (avg: 2,00)		100%
<b>Yhteensä</b>	38% 38% 24%	



Liite 3: Asiakkuusryhmät

Punaiset eli muutettavat tai poistettavat asiakkuudet

Asiakas	kate %	Vast.
A30		0
A37		0
A9		0
A12		1
A43		1
A51		1
A25		2
A54		2
A28		3
A61		4
A19		5
A35		6
A17		7
A31		7
A4		7
A18		7
A52		7
A16		7
A46		8
A59		8
A45		8
A49		9
B15		0
B33		0
B38		0
B51		0

Asiakas	kate %	Vast.
B55		0
B6		1
B34		1
B63		1
B47		2
B1		3
B3		3
B28		3
B53		3
B56		3
B19		4
B20		4
B9		5
B13		5
B14		5
B2		6
B24		6
B37		6
B42		6
B12		7
B31		7
B52		7
B35		8
B39		8
B43		8
B48		8

Asiakas	kate %	Vast.
N6		0
C4		1
H5		1
C3		2
F8		2
J2		2
J4		2
E1		3
H2		3
N5		3
O1		3
P1		4
C2		5
F5		5
H3		5
L4		5
F1		6
F6		6
F10		6
J3		6
F9		7
L4		7
J5		7
J6		8
F3		9
L1		9

Siniset eli kehitettävä asiakkuudet

Asiakas	kate %	Vast.
A15		5
A56		6
A58		7
A57		9
B40		4
B46		4
B54		5
B57		5
B22		6
B5		7
B29		8
B62		8
B4		9
B10		9
B59		9
H6		0
N4		1

Asiakas	kate %	Vast.
C5		2
H1		2
H7		3
I2		3
M2		3
C1		5
C7		5
K1		7
N1		7
D2		8
H4		8
M1		8
C6		9
C8		9
I1		9
I5		9
N2		9

Keltaiset eli parannettavat asiakkuudet

Asiakas	kate %	Vast.
A26		10
A27		10
A63		11
A13		13
A44		14
A29		15
A21		15
A34		16
A40		17
A42		18
A53		18
A5		19
A36		19
A60		20
A7		21
A33		24
A24		24

Asiakas	kate %	Vast.
A65		28
A55		29
A8		29
A14		30
A48		34
B25		10
B26		10
B60		10
B21		12
B41		12
B7		13
B27		13
B45		13
B44		14
B17		15
B32		15
B11		16

Asiakas	kate %	Vast.
B36		16
B16		20
B61		20
B23		22
B30		23
D1		10
G1		10
N3		10
F4		12
J3		13
P2		13
Q1		13
L3		14
L2		17
F2		25
J1		26

Vihreät eli avainasiakkuudet

Asiakas	kate %	Vast.
A20		11
A62		12
A38		15
A39		15
A3		15
A10		17
A47		17
A32		19
A11		21
A22		22
A2		23
A6		25

Asiakas	kate %	Vast.
A50		26
A64		29
A41		31
A1		32
A23		32
B49		10
B18		12
B58		13
B50		17
B8		18
F7		10